



HAL
open science

Vingt ans d'audit... Vingt ans après. Quelles stratégies pour demain ?

Laetitia Monnier-Senicourt, Dominique Barbelivien

► To cite this version:

Laetitia Monnier-Senicourt, Dominique Barbelivien. Vingt ans d'audit... Vingt ans après. Quelles stratégies pour demain ?. Éthique, régulation et comptabilités, AFC Association Francophone de Comptabilité, May 2019, Paris, France. <hal-04576869>

HAL Id: hal-04576869

<https://hal.science/hal-04576869v1>

Submitted on 15 May 2024

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.



HAL Authorization

Vingt ans d'audit... Vingt ans après. Quelles stratégies pour demain ?

Laetitia Monnier-Senicourt
Maitre de Conférence
LEMNA - IAE Economie et Management Université de Nantes

Dominique Barbelivien
Maitre de Conférence
LEMNA - IAE Economie et Management Université de Nantes

Congrès AFC 2019, Paris

Résumé : Les bouleversements récents de l'environnement technologique (dématisation, *Big Data*, Intelligence Artificielle), de la réglementation (projet de Loi Pacte, relèvement des seuils, RGPD), la demande pour de nouveaux champs d'attestation (RSE) appellent à renouveler les recherches dans le champ de l'audit, en matière de stratégie des cabinets. Notre question de recherche est la suivante : dans les contextes économique et technologique actuels dans le monde de l'audit en France, quels rebonds pour les stratégies des cabinets sur le marché de l'audit ? Notre recherche, qualitative et exploratoire nous permet de dégager les grands axes de la stratégie à venir de la profession en matière d'activités, de ressources humaines, de communication marketing et d'accompagnement de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes.

Mots clés : Audit, stratégie, numérique, loi Pacte, RH.

Abstract : The recent upheavals in the technological environment (dematerialization, Big Data, Artificial Intelligence), in regulations (Pacte, raising of thresholds, RGPD) and the demand for new fields of attestation (CSR) call for renewed research in the field of audit, in terms of audit firms' strategy. Our research question is therefore as follows: in the current economic and technological context in the audit world in France, what are the rebounds for the strategies of firms on the audit market? Our qualitative and exploratory research allows us to identify the main lines of the profession's future strategy in terms of activities, human resources, marketing communication and support from the Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes.

Keywords : Audit, strategy, digital, Pacte law, HR

Introduction

Depuis l'article de Casta and Mikol, 1999 et celui de Piot (2005), les recherches en audit en France n'ont été que peu nombreuses, en particulier celles qui concernent la stratégie des cabinets d'audit. Si l'on prend pour référence l'édito de CCA paru en 2016 (Berland et al., 2016), seulement 10% des publications dans CCA (soit 38 articles) depuis 20 ans sont consacrées à l'audit. Les contributions francophones ont essentiellement porté sur la perception des rapports d'audit, la qualité de l'audit, les déterminants du choix de l'auditeur, les honoraires d'audit ou les conditions d'efficacité du comité d'audit.

Les bouleversements récents de l'environnement technologique (dématérialisation, *Big Data*, Intelligence Artificielle), de la réglementation (projet de Loi Pacte, relèvement des seuils, RGPD), la demande pour de nouveaux champs d'attestation (RSE) appellent à un renouveau des recherches sur le domaine, qui puissent mettre en lumière l'évolution du marché et son impact sur le métier, les compétences nécessaires à venir des collaborateurs en commissariat aux comptes (CAC) ou expertise comptable (EC).

Nous avons donc choisi d'initier une recherche qui, à terme, nous permette d'embrasser les évolutions de la stratégie des cabinets, l'évolution de la demande en audit légal et/ou volontaire et les conséquences des modifications de l'environnement technologique.

Ce premier papier nous conduit à nous interroger sur l'évolution de la stratégie des cabinets, sur le terrain économique auquel nous appartenons, à savoir les régions Bretagne et Pays de La Loire, dans un contexte marqué par la discussion sur le relèvement des seuils d'audit contenu dans le projet de loi Pacte. La lecture du Rapport de Patrick De Cambourg (juin 2018) constitue le point de départ de cette réflexion. Cette recherche constitue une première étape destinée à faire émerger la perception des dirigeants de cabinets et des représentants locaux des ordres (CROEC et CRCC) quant aux modifications de leur environnement d'exercice, aux possibilités /opportunités de développement de nouvelles offres (pour compenser la baisse attendue des revenus de l'audit légal sur les petites entreprises (PE) passées sous les seuils), et aux ressources éventuellement nécessaires, notamment en termes de profils de collaborateurs et d'associés (recrutement et formation) et de nouvelles technologies. Ces questions relèvent de préoccupations au niveau des cabinets indépendants particulièrement touchés par la perte des mandats PE et en difficultés face aux évolutions des technologies numériques, des réseaux et de la Compagnie tant Nationale que Régionale des Commissaires aux Comptes.

Notre question de recherche se pose donc de la façon suivante : dans le contexte de bouleversements actuels dans le monde de l'audit en France, quels rebonds pour les stratégies des cabinets sur le marché de l'audit ?

Pour répondre à cette question, notre article est organisé en quatre parties. Dans une première partie, nous proposons un état des lieux de la stratégie des cabinets d'audit en partant de l'article de Casta et Mikol de 1999, ce qui nous amène à faire le point sur vingt ans de recherche en audit, en nous focalisant sur les questions de stratégies de la profession et plus largement des professions réglementées, car très peu de publications concernent les cabinets *stricto sensu*. Nous nous intéressons au changement de contexte dû à la loi Pacte et au virage du numérique. Dans une deuxième partie, nous décrivons notre méthodologie et notre terrain.

La troisième partie est consacrée à l'exposé des résultats de notre enquête exploratoire qualitative. La partie quatre propose une discussion des stratégies possibles des cabinets et nous permet de conclure.

1 État des lieux de la stratégie des cabinets d'audit : évolution de la profession, concurrence, réglementations et mutations technologiques

Il n'existe que peu de travaux sur la stratégie des cabinets en France face aux évolutions des contextes économique-juridiques depuis l'article de Casta et Mikol (1999). Les recherches existantes portent essentiellement sur les *Big* et méritent d'être renouvelées et étendues aux plus petites structures.

Une comparaison avec le Canada, les États-Unis et la France (Bédard et al., 2002) montre l'impact du mode de réglementation sur la profession. Pigé (2003) met en lumière l'effet de l'indépendance des auditeurs sur la gouvernance des entreprises. Ramirez (2003) de son côté, étudie l'expansion du modèle des grands cabinets internationaux qui "associe taille et excellence" et ses conséquences sur la profession en France depuis 1970. Enfin Collis et al. (2004) analysent la demande en audit des petites entreprises et montrent que 63% d'entre elles continueraient à faire auditer leurs comptes, même si elles en étaient exemptées.

La revue des publications montre par ailleurs quelques recherches portant sur les professions libérales de manière plus globale : contrôle de gestion, management de la relation client et des ressources humaines des notaires (Cappelletti, 2010; Cappelletti et Khouatra, 2009; Cappelletti et al., 2012) ; évolution des professions d'avocats et d'expert-comptable (Jamin, 2012; Moysan-Louazel, 2011; Dietrich et Moysan-Louazel, 2012; Muller, 2016) ; contraintes et institutions réglementaires (Hazgui, 2015; Hottegingre et al., 2016) ; dynamiques du marché de l'audit (Piot, 2005; Piot, 2007; Piot et Schatt, 2010; Kermiche et Piot, 2016) ; innovations stratégiques des cabinets (Blum, 2015).

Le parallèle entre les transformations des contextes économiques et juridiques concernant les avocats et les notaires et les professionnels de l'audit est néanmoins riche d'enseignement.

1.1 Vingt ans d'évolution des cabinets depuis 1998 (le contexte institutionnel)

En 1999, Casta et Mikol évoquaient l'extension des missions d'audit, dans un cadre réglementaire plutôt stable. La période s'étendant de 1970 à 1998 a été majoritairement marquée par un élargissement du champ d'intervention du CAC menant à une plus grande variété de missions (fiscalité et conseil), dans un contexte d'accroissement de la concurrence et de regroupements stratégiques. En France, le nombre de CAC inscrits a presque triplé durant cette période, tout en s'accompagnant de l'augmentation de la taille des plus grands réseaux qui concentrent alors 30% du CA de l'audit (chiffres issus de Casta et Mikol, 1999). Cela a rendu possible l'industrialisation du travail d'audit par la mise en place de procédures normalisées, génératrices de valeur tant pour les cabinets que pour leurs clients.

Durant ces vingt dernières années, cette recherche d'économies d'échelle a été soutenue par la standardisation des méthodes de travail grâce notamment aux Normes d'Exercice

Professionnel établies par la CNCC et avisées par le H3C, tout en étant accompagnée par le développement de grands réseaux au niveau mondial, mais aussi national. Vingt ans plus tard, face à la pression réglementaire et aux évolutions des technologies numériques, les cabinets d'audit semblent entrer dans une nouvelle phase.

1.1.1 Une libéralisation des professions réglementées, désormais soumises à la loi du marché

En 2004, la Commission européenne a publié un premier rapport (Kok, 2004) concernant les professions réglementées visant à ouvrir à la concurrence le marché des professions libérales. En France, le Rapport Attali a complété cette étude sur l'ouverture à la concurrence (Attali, 2008). Ce nouveau paradigme transforme une logique professionnelle en logique de marché, comme le souligne Jamin (2012) concernant les services juridiques. L'étude des évolutions dans le domaine des professions juridiques présente un intérêt certain, dans la mesure où il s'agit aussi de professions réglementées ayant été ouvertes à la concurrence. Face aux transformations de leur environnement, Jamin constate qu'avocats et notaires ont adopté des stratégies différentes, les premiers cherchant à s'adapter au nouveau contexte, les seconds à préserver leurs acquis par une opposition frontale au législateur. Selon Jamin, cette évolution est liée à un double mouvement : d'une part, le démantèlement des professions réglementées voulues par nos institutions communautaires notamment, et, d'autre part, la domination croissante du paradigme de l'économie industrielle et de la concurrence pure et parfaite. En conséquence, de nombreux actes juridiques sont maintenant ouverts à diverses personnes, ce dont ont pu par ailleurs profiter les professions de l'audit et de la comptabilité. De ce point de vue, les Anglais auraient les premiers pris en compte ces transformations fondamentales de l'exercice des professions juridiques et encouragé pleinement le développement de grandes firmes globalisées offrant une pluralité de services. Ces dernières seraient devenues ainsi les parangons du passage de la logique professionnelle à la logique de marché, par opposition aux cabinets traditionnels. En ce qui concerne la France, Jamin montre que le virage a été pris par les avocats grâce à des stratégies de fusions-absorption d'activités juridiques diverses, le renforcement de leur compétitivité et de la qualité d'auxiliaire de justice, mais sans toutefois atteindre pleinement leurs objectifs. Quant aux notaires, leur stratégie a essentiellement consisté à défendre leur monopole.

Ce parallèle entre avocats et experts-comptables est par ailleurs éclairé par la recherche menée par Moysan-Louazel (2011), portant sur la « mutation du modèle professionnel des experts-comptables ». L'auteur concluait en 2011 que la profession tendait à développer de nouveaux « fondements à [sa] légitimité » par le biais de deux stratégies différentes. L'une consistait à défendre ses positions de monopole auprès de l'État, stratégie défensive ; l'autre à prendre acte de l'ouverture des marchés jusqu'alors réservés et à étendre les propositions de services sur des champs occupés par d'autres professionnels, stratégie plus offensive. Cela devait passer par une amélioration de la qualité de service et par la recherche de plus d'efficacité et d'efficience, afin d'améliorer les marges opérationnelles. Ce mouvement offensif s'est concrétisé par une concentration des cabinets d'expertise-comptable et d'audit, d'une part, et des stratégies de différenciation, notamment sur des prestations en systèmes d'information ou en conseils social/RH, d'autre part, fondées sur une qualité des prestations garantie par les compétences et la déontologie de la profession.

Néanmoins, il ne s'agit peut-être plus aujourd'hui de s'interroger sur la mise en concurrence de professions réglementées, mais plutôt de mettre en lumière les stratégies de rebonds réellement mises en œuvre et encore envisageables par les cabinets pratiquant l'audit, dans un contexte durci en termes de concurrence et de réglementation.

1.1.2 Le marché de l'audit aujourd'hui en France

Hottégindre et Lesage (2009) ont souligné que le marché français, à cause de sa forte réglementation, est très local : « Le client, souvent de petite taille en France, ne cherche pas nécessairement à faire marcher la concurrence afin d'obtenir le meilleur commissaire aux comptes, mais il va choisir son commissaire aux comptes en fonction de sa géographie (...) ». La majorité de la demande provient donc de petites entreprises, s'adressant à de petits commissaires aux comptes ou à une petite équipe.

La structure du marché de l'audit en France en 2017 montre tout d'abord que le nombre de CAC est somme toute assez élevé pour une taille relativement faible (en CA) en comparaison avec nos voisins européens comme le met en lumière l'étude réalisée ci-dessous (Cordier et al., 2018) pour l'Inspection Générale des Finances. On remarque par ailleurs une progression des mandats en volume comme en valeur, comme de celui des CAC inscrits au registre. Le marché reste dominé par 7 grands cabinets internationaux (*Big seven*). Le terme de « *Big* » est apparu à la fin des années 1960 pour désigner aux Etats-Unis, les dix cabinets les plus importants, par le chiffre d'affaires et l'effectif. Les fusions successives entre ces cabinets ont ramené son nombre à quatre aujourd'hui ou 7 en incluant 3 cabinets plus récemment devenus mondiaux (Deloitte, EY, KPMG, PWC, Mazars, BDO, RSM).

	Allemagne	Italie	Espagne	Royaume Uni	France
Seuils de l'audit légal	Bilan : 6 M€ CA : 12 M€ Effectifs : 50	Bilan : 4,4 M€ CA : 8,8 M€ Effectifs : 50	Bilan : 2,85 M€ CA : 5,7 M€ Effectifs : 50	Bilan : 6,541 M€ CA : 13,082 M€ Effectifs : 50	Bilan : 1/1,55 M€ CA : 2/3,1 M€ Effectifs : 20/50
Nombre d'entreprises certifiées obligatoirement	46 255	~300 000	37 775	12 450	182 500 ¹⁵
En % des entreprises	1,3 %	6,8 %	1,1 %	0,5 %	4,1 %
Nombre de commissaires aux comptes	17 342	153 947	4 177	13 084	13 494
CA de la profession	>7,5 Md€	1,1 M€	567 M€	NR	2,5 Md€

Source : Mission, données des missions économiques. Le nombre de commissaires aux comptes renseigné par pays provient du rapport de la Commission européenne sur l'évolution du marché de l'UE des services de contrôle légal des comptes aux entités d'intérêt public en vertu de l'article 27 du règlement (UE) n°537/2014 (septembre 2017¹⁶).

Tableau 1 : Nombre de mandats détenus par les commissaires aux comptes, comparaison européenne

Tableau 2 : Chiffres clés de la profession en 2017

Nombre de commissaires aux comptes inscrits au registre	Nombre de signataires de mandats	Chiffre d'affaires de la profession	Nombre de mandats
13 166	9 620	2,5 Md€	263 527

Source : Mission, d'après les déclarations d'activités des commissaires aux comptes et le registre des commissaires aux comptes.

Tableau 3 : Nombre de mandats détenus par les commissaires aux comptes en 2017

Mandats	Effectifs	Part de l'ensemble des mandats
Entités d'intérêt public	2 661	1,0 %
Sociétés commerciales	208 092	79,0 %
Associations	28 809	10,9 %
Ensemble	263 527	

Source : Mission, d'après les déclarations d'activités des commissaires aux comptes (CNCC).
en France

■ Personnes physiques ■ Big « seven » ■ Autres personnes morales

Source : Mission, d'après les déclarations d'activités des commissaires aux comptes (CNCC).

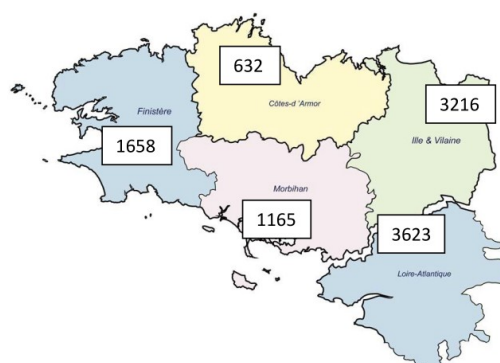
Figure 1 : Part des mandats commerciaux et des honoraires selon les cabinets de commissaires aux comptes en 2017

Si les *Big* ne paraissent pas dominants en nombre de mandats, ils concentrent néanmoins les plus importants en valeur. Ils seront donc moins affectés par la loi Pacte.

Cette structure de marché devrait cependant être profondément affectée par les mesures contenues par la loi Pacte (en l'état en janvier 2019, avant discussion au Sénat).

Sur la région Bretagne-Pays de La Loire, le nombre de mandats de CAC est de 16 169 en 2017, pour 529 signataires. Les pertes en mandats sont estimées à 10 294 mandats, 199 signataires, 44 M€ d'honoraires et 550 collaborateurs (Rapport d'activité 2018 de la CRCC de Rennes) répartis géographiquement de la manière suivante :

Figure 2 : Répartition géographique des pertes en mandat Bretagne-Pays de La Loire



1.1.3 Le choc de la loi PACTE

Au moment où nous rédigeons cet article, le projet de loi Pacte a été voté en première lecture à l'Assemblée Nationale¹. Le volet intitulé « Les 4 mesures qui vont simplifier la vie des PME et ETI »² comporte le relèvement de certains seuils afin d'alléger les obligations des PME, en particulier en matière de certification légale des comptes.

Selon le gouvernement français, « Les seuils sont mal adaptés et la certification des comptes est coûteuse :

- **5 500 €**, c'est le coût que représente en moyenne la certification des comptes pour les entreprises situées en-dessous des seuils européens. Cela représente une charge élevée pour les petites entreprises (0,17 % du chiffre d'affaires).
- **75 %** des petites entreprises recourent en parallèle aux services d'un expert-comptable. »

La solution est donc de relever ces seuils afin de diminuer les contraintes et les charges pesant sur les petites entreprises :

- « Les seuils de certification légale des comptes seront relevés et harmonisés : ils seront relevés au niveau européen. Désormais, seules les entreprises remplissant 2 des 3 conditions suivantes seront obligées de faire certifier leurs comptes par un commissaire aux comptes : un bilan supérieur ou égal à 4 millions d'euros / un chiffre d'affaires hors taxes supérieur ou égal à 8 millions d'euros / un effectif supérieur ou égal à 50 personnes.
- Les seuils de certification légale seront harmonisés quelle que soit la forme juridique de la société : cette mesure permettra de supprimer une charge conséquente (5 500 € en moyenne) et de favoriser le développement des petites entreprises.
- Mise en place d'une mission sur l'avenir de la profession de commissaire aux comptes: afin d'identifier de nouveaux axes de développement (nouvelles missions, développement de l'appui et du conseil aux entreprises). »³

Selon le rapport de l'IGF, « Si l'on se fonde sur les déclarations d'activité, les mandats concernant les entreprises situées au-dessus des seuils actuels, mais en dessous des seuils européens de référence, sont d'environ 120 000, représentant un chiffre d'affaires de 620 M€ environ. » Cela peut représenter une part du CA telle pour de petits cabinets spécialisés qu'ils seront amenés à disparaître s'ils ne parviennent pas à renouveler leur offre.

¹ 9 octobre 2018

² <https://www.economie.gouv.fr/loi-pacte-mesures-simplification-vie-pme-eti>

³ <https://www.economie.gouv.fr/loi-pacte-mesures-simplification-vie-pme-eti>

Tableau 4 : Impact du relèvement des seuils de certification obligatoire au niveau de la directive européenne sur la concentration du marché des commissaires aux comptes

	Seuils de certification obligatoire actuels		Seuils de certification de la directive européenne	
	Part des mandats détenus par les big « seven »	Part des honoraires des big « seven »	Part des mandats détenus par les big « seven »	Part des honoraires des big « seven »
Entités indépendantes	10 %	14 %	15 %	21 %
Entités appartenant à un groupe	30 %	54 %	48 %	64 %
Ensemble des entités	25 %	48 %	44 %	61 %

Source : Mission, à partir des déclarations d'activités des commissaires aux comptes (CNCC) redressées à l'aide du fichier national des déclarants professionnels (FNDP).

En conséquence, les différentes institutions représentant les cabinets d'audit ont émis divers avis afin d'atténuer les conséquences néfastes pour la profession.

D'après la CNCC (2018)⁴, en réaction au rapport de l'IGF⁵, sur lequel se fondent les mesures proposées ci-dessus, « une telle proposition, si elle était retenue, aurait un effet systémique considérable sur l'ensemble de l'exercice professionnel, en supprimant au moins 80% de ses mandats dans les entités commerciales, correspondant à 40% de ses honoraires. »

La Compagnie propose donc des pistes d'élargissement du champ d'intervention des CAC :

- de nouvelles règles de nomination des CAC dans les Groupes qui dépassent les seuils des Petites Entreprises (PE),
- un renforcement du contrôle du CAC dans les associations,
- de nouvelles missions liées aux risques des systèmes d'information (SI) et à la RSE, afin de faciliter la croissance et l'innovation en permettant l'accès au financement, en favorisant la confiance dans les relations d'affaires tout en protégeant les intérêts des investisseurs.

Le comité d'experts réunis afin de réfléchir à l'Avenir de la profession comptable⁶ a formulé un ensemble de 38 propositions, organisées autour de 3 objectifs. Le comité souhaite promouvoir effectivement un contrôle légal adapté aux PE comme aux ME (1), qui soit au service de l'intérêt général et développement économique et social (2), et redynamiser les professions du chiffre (3).

⁴ Livre blanc de la profession des commissaires aux comptes pour participer à une économie de confiance et de sécurité. Mars 2018

⁵ Inspection Générale des Finances, La certification légale des comptes des petites entreprises françaises - Mars 2018

⁶ Rapport sur l'avenir de la profession des commissaires aux comptes (CAC), (De Cambourg et al., 2018)

Enfin, le H3C s'est exprimé lui aussi à ce sujet au travers de quatre préconisations⁷ liées aux risques attachés à la remontée des seuils :

- 1) Étendre la mission de certification légale des comptes dans toutes les EIP,
- 2) Instaurer un examen légal des comptes dans les PE les plus grandes,
- 3) Rendre obligatoire la certification des comptes annuels de la PE tête de groupe,
- 4) Poursuivre les mandats légaux pour encore une année afin de permettre la transition dans les cabinets concernés par la perte de mandats.

En parallèle de cette contraction du champ de l'audit légal, la profession doit faire face aux mutations technologiques liées au développement du numérique.

1.2 Les évolutions du contexte technologique à l'ère du numérique

L'environnement technologique des entreprises a évolué et évolue encore progressivement vers l'ère du numérique, ce qui modifie considérablement et continuellement le contexte d'intervention des auditeurs, dans l'exercice de leur mission. Trigui et Chapellier (Trigui et Chapellier, 2006; Chapellier, 2003) avançaient déjà l'intérêt de l'utilisation d'internet par les cabinets d'expertise comptable, dans leurs relations avec les dirigeants d'entreprise, en insistant sur la nécessaire appropriation des outils par les acteurs. Aujourd'hui, le développement des technologies ne concerne plus seulement l'introduction d'internet entre les parties prenantes, mais aussi l'informatisation des processus via les ERP, la dématérialisation, l'automatisation, la robotisation, l'analyse des *Big Data* et l'arrivée progressive de l'intelligence artificielle ainsi que de la *Blockchain*.

1.2.1 L'informatisation des processus via les ERP

L'introduction des ERP (Enterprise Resource Planning, ou PGI, Progiciel de Gestion Intégré) dès les années 1990 dans les entreprises de grande taille, puis dans les PME, a contribué à l'informatisation croissante des processus internes des organisations. Selon Reix (Reix, 1998), un PGI est « *une application informatique paramétrable, modulaire et intégrée, qui vise à fédérer et à optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et en s'appuyant sur des règles de gestion standards* ». Grâce à sa base de données unique, l'ERP apporte de l'intégration au système d'information, centralise l'information et en assure l'unicité, la transparence et la disponibilité dans les différents services de l'organisation. Les processus métiers, informatisés et automatisés partiellement par l'outil, transforment les données opérationnelles en enregistrements comptables et doivent de fait apporter de la fiabilité aux informations comptables et financières.

Mais cet environnement ERP fait apparaître de nouveaux risques pour les auditeurs (Brunetto et Massot, 2008), tant en termes de vérification de la traçabilité de l'information que de limites de l'utilisation des techniques d'audit informatisées. Cela implique préalablement une formation de l'auditeur à l'environnement ERP, afin de pouvoir réaliser correctement ses

⁷ (H3C, 2018) Préconisations du Haut conseil du commissariat aux comptes (H3C) pour accompagner la réforme des seuils rendant l'intervention des commissaires aux comptes obligatoire dans les entreprises

contrôles (Debreceeny et al., 2005). Cependant, les travaux de Massot (2015) ont révélé qu'une majorité des auditeurs interrogés n'applique pas dans leur processus d'audit de véritable méthodologie d'analyse de l'ERP. Cela milite pour un renforcement des compétences informatiques des auditeurs.

1.2.2 La dématérialisation ouvre de nouveaux horizons

Outre l'implémentation d'ERP et autres solutions apportant de l'intégration au système d'information, l'environnement interne des entreprises s'est de plus en plus informatisé grâce à la dématérialisation et à la gestion électronique des documents (GED). Dématérialiser signifie, d'après le dictionnaire Larousse, rendre immatériel quelque chose. Il s'agit plus précisément de transférer un document papier sur un support informatique en le dupliquant, ou en créant directement un document numérique. Par exemple, les factures, relevés bancaires, ou déclarations fiscales et sociales peuvent être dématérialisés, apportant de nombreux avantages économiques et temporels aux entreprises.

La dématérialisation des informations comptables et financières donne alors la possibilité de gérer plus aisément les flux d'information avant de gérer les flux physiques (Belin-Munier et Luangsay-Catelin, 2014). Grâce à cela, les échanges numériques entre organisations se développent, via EDI (échange de données informatisé), utilisation d'extranets ou plateformes numériques. La facturation électronique est d'ailleurs rendue obligatoire légalement pour toutes les entreprises, dont les PME depuis le 1^{er} janvier 2019, dans leurs relations avec une entité publique : ces factures électroniques doivent être transmises sur le portail Chorus Pro. Plus largement, les Pouvoirs Publics souhaitent généraliser l'utilisation des factures électroniques à l'ensemble du secteur privé.

Les entreprises et tiers de confiance ont accès à tout type d'information interne en récupérant des fichiers informatiques, sur lesquels des analyses peuvent être faites aisément. D'ailleurs, depuis le 1^{er} janvier 2014, les entreprises ont l'obligation de fournir à l'administration fiscale leur FEC (fichier d'écritures comptables) à partir du logiciel comptable utilisé et le mettent également à disposition de leur cabinet comptable. Les auditeurs récupèrent ainsi une masse d'information financière sur l'entreprise cliente qu'ils pourront analyser. Cet environnement numérique des entreprises représente également une opportunité pour les cabinets d'expertise comptable et de commissariat aux comptes de dématérialiser leurs dossiers de travail, pour entrer à leur tour dans l'ère du numérique.

Certains cabinets d'expertise comptable ont ainsi été pionniers pour développer un nouveau *business model*, centré sur la numérisation des données et l'industrialisation des process grâce à de forts investissements en nouvelles technologies (Tahar et Monnier-Senicourt, 2015). Parmi ces cabinets en ligne sur Internet, on trouve Compta-Clémentine, ECL Direct, SOCIC ou Ca compte pour moi. Ils ont déployé de nombreux outils, tant pour les clients que pour les collaborateurs comptables. En effet, on trouve des plateformes à destination de leurs clients, pour y déposer leurs documents scannés, et des logiciels de type Scan Bank, pour que le client qualifie ses opérations bancaires et engendre directement les écritures comptables. Le travail interne est réalisé grâce à un logiciel de « gestion de production » adapté aux étapes processuelles de l'établissement des comptes annuels, et un logiciel de GRC (gestion de la relation client). Grâce aux outils, le client est mis au travail et devient un salarié intermittent du cabinet. Conjugué à l'industrialisation des process informatisés et à l'absence de temps

perdu en déplacements, la productivité du cabinet augmente fortement, permettant de réaliser la stratégie de volume recherchée (Tahar et Monnier-Senicourt, 2015).

1.2.3 La robotisation et l'intelligence artificielle gagnent les fonctions comptables

La dématérialisation a constitué l'étape indispensable au lancement du processus d'automatisation et de robotisation en entreprise. Grâce à des logiciels de reconnaissance optique des caractères (OCR) permettant l'identification des informations contenues dans les documents dématérialisés par scan, et à des technologies de lecture automatique des documents (LAD) dans un GED, le traitement du processus peut être entièrement automatisé, de la commande au paiement de la facture. L'automatisation des écritures comptables peut voir le jour.

En prolongement de cette avancée aux impacts organisationnels et humains certains, l'utilisation de l'intelligence artificielle dans les procédés comptables permet à des nouveaux opérateurs de prendre la main sur ces tâches à faible valeur ajoutée : des robots. Le principe de robotisation ou RPA (*Robotic Process Automation*) est défini sur le site de The Institute for Robotic Process Automation and Artificial Intelligence : « *L'application de la technologie permet aux salariés d'une entreprise de configurer un logiciel ou «robot» pour capturer et interpréter les applications existantes, dans le but de traiter une transaction, de manipuler des données, de déclencher des réponses et de communiquer avec d'autres systèmes numériques* ». Ces logiciels spécifiques prennent donc en charge des tâches simples, manuelles, chronophages, répétitives et soumises à des règles, à la place de l'homme et sans intervention de sa part.

Lorsque l'on dote ces « robots » d'intelligence artificielle, grâce au *machine learning*, les fonctionnalités sont accrues et permettent de gérer des situations plus insolites, de créer des files d'attente prioritaires dans un flux de travail, d'interpréter un contenu, d'appliquer des règles...). Il s'agit de la forme la plus élaborée appelée *cognitive automation* (KPMG, 2015). Le robot IBM Watson en est un exemple. Certaines directions financières ont déjà investi dans la RPA, comme EDF, qui expérimente en 2017 déjà trois robots comptables (Gruyelle, 2017).

Ces changements profonds liés au numérique, à la robotisation et à l'intelligence artificielle auront des répercussions sur les tâches confiées jusqu'à présent aux salariés, qu'ils soient en entreprises ou cabinets comptables. Une étude de chercheurs de l'université d'Oxford (Frey et Osborne, 2017) a estimé le niveau de vulnérabilité à l'automatisation à venir des professions, selon plusieurs critères ; il en ressort que les tâches comptables sont très fortement concernées. Cette menace est d'autant plus importante qu'une étude de l'Observatoire de la Profession Comptable en 2014 a établi que 48% du chiffre d'affaires des cabinets de moins de 50 salariés était encore réalisé grâce à des missions de tenue de comptabilité. Par conséquent, la profession devra tenir compte des conséquences sociales de ces mutations technologiques pour anticiper la conversion de ses effectifs.

1.2.4 La révolution du Big Data

En raison du développement des technologies informatiques et numériques, du e-commerce et de l'utilisation d'objets connectés, les consommateurs et salariés produisent volontairement ou non un nombre croissant de données dites d'usage, durant leurs activités quotidiennes

(Kessous, 2012). À cette première catégorie de données informatiques s'ajoutent les données scientifiques, techniques et/ou publiques, dont font partie les *open data*.

Ces données informatiques massives ou *Big Data* sont souvent définies à travers les 5V : la variété, la vitesse, le volume, la véracité et la valeur (Hashem et al., 2015). Elles sont trop volumineuses pour être stockées sur un seul serveur et ne sont pas structurées pour être traitées dans une base de données classique (Davenport, 2014). En revanche, elles peuvent être captées, stockées et traitées principalement de façon continue et automatique, grâce aux technologies *Big Data*. Les tableaux de bord de données massives internes aux entreprises structurent ces données dans une optique décisionnelle, et peuvent aider les managers à accroître leur connaissance des comportements des consommateurs tout comme celui des employés, au cours des différents processus opérationnels, pour chercher à augmenter leur performance (Vayre, 2015). Ces informations peuvent être également gérées par des outils de *Business Intelligence*, représentant actuellement de véritables outils d'aide à la décision pour les managers.

Le problème de stockage des données peut être résolu avec les possibilités offertes par le *Cloud Computing* (ce qui crée également de nouveaux risques de protection des données), mais le traitement reste délicat. Les grands cabinets d'audit ont toujours investi massivement dans les technologies informatiques, desquels ils tirent un avantage concurrentiel reconnu (Sirois et al., 2016). Ils ont informatisé leur processus d'audit et développent de plus en plus d'outils d'audit informatiques avancés (*data analytics*, dans une optique plus diagnostique que prédictive) afin de tirer profit des données massives récupérables chez les entreprises clientes, pour pousser leurs analyses d'audit. PWC a par exemple développé un outil de *data auditing* nommé Halo, analysant les données massives de ses clients pour en évaluer plus finement les risques, ou encore un outil à base d'intelligence artificielle et de *machine learning*, GL.ai, tous deux primés par l'International Accounting Bulletin (Hénaff, 2018).

Les technologies *Big Data* peuvent ainsi représenter une belle opportunité pour la profession, afin de développer des services à plus forte valeur ajoutée, mais peuvent aussi accroître davantage la fracture technologique entre les cabinets, qui sauront ou non en tirer profit.

1.2.5 La Blockchain modélise de nouvelles relations intra et inter-organisationnelles

Enfin, notons une dernière technologie qui peut apparaître comme une menace ou une opportunité pour la profession, celle de la *Blockchain*. Le concept de *Blockchain* est apparu en 2008 simultanément avec la cryptomonnaie circulant sur internet, le *Bitcoin*. Selon Desplebin et al (2018), p. 139), « il s'agit d'une technologie cryptologique qui permet la tenue d'un registre public de transactions, organisé par ordre chronologique et qui s'appuie sur un réseau décentralisé d'utilisateurs via internet ». Cette technologie prometteuse repose sur trois principes : la transparence et le caractère public, donc vérifiable de l'information, sa non-falsification et la décentralisation de l'administration de son fonctionnement. Il existe des *Blockchains* publiques, ouvertes à tous, et privées, accessibles et utilisables uniquement à quelques acteurs.

Les applications et impacts dans le domaine financier et économique émergent déjà : puisque des échanges peuvent s'effectuer sans l'intermédiaire d'un tiers de confiance, les coûts de transaction entre acteurs diminuent (Tapscott et Tapscott, 2016), tout comme les coûts de

vérification des données et d'authentification des acteurs (Catalini et Gans, 2016). Desplebin et al (2018) avancent que les métiers du *back office* seront ainsi bénéficiaires de cette technologie, avec moins d'erreurs volontaires ou involontaires et un reporting fiabilisé.

En outre, le haut niveau de sécurité garanti tout au long des processus permet de s'assurer de la traçabilité de la gestion des flux et de l'authenticité des documents. La dématérialisation des procédures de contrôle s'avère alors facilitée, ce qui pourra changer la manière de réaliser les audits des comptes : « *La grande majorité des opérations comptables étant des opérations mêlant l'entreprise et une entité extérieure, on pourrait imaginer une comptabilité commune garantie par la Blockchain permettant une facilitation du travail des auditeurs (l'écriture est validée par le vendeur et l'acheteur) et une baisse du coût des audits (du fait d'une diminution du nombre d'écritures à certifier et de la possibilité de réaliser un tel travail à distance)* » (Desplebin et al., 2018, p. 148). La profession devra alors s'adapter pour réinventer ses processus d'audit, adapter les services proposés, s'équiper d'outils informatiques adéquats et augmenter les compétences informatiques de ses auditeurs.

Les dernières évolutions technologiques comme la robotisation comptable, l'apparition de l'intelligence artificielle et les technologies de la *Blockchain* appellent des mutations futures des processus de production d'information financière, de l'organisation des services comptables des entreprises et des techniques d'audit à entreprendre, qui sont autant de défis à relever par les professionnels d'audit. C'est d'ailleurs ce que souligne (Arraou, 2016) en 2016, président d'honneur du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables : afin de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée, une évolution du processus de traitement des données est nécessaire pour gagner du temps puisque les capacités intellectuelles humaines sont insuffisantes pour intégrer l'ensemble des données délivrées quotidiennement.

2 Méthodologie de la recherche et terrain

Notre objectif est de faire émerger et de mettre en lumière les stratégies actuelles et à venir (proches) des différents types de cabinets face aux modifications de leur environnement économique et réglementaires.

Nous avons donc procédé à une revue documentaire portant sur la documentation professionnelle des CNCC et CRCC de Rennes et du site de l'OEC, complétée par des entretiens approfondis auprès de professionnels de l'audit et de représentants et membres de la Compagnie Régionale des CAC (Tableau 5).

2.1 Méthodologie de Recherche et d'exploitation des données

Nous avons procédé à une recherche exploratoire qualitative par entretiens ouverts et semi-directifs conduits auprès de profils de dirigeants de cabinet de tailles et de structuration (gouvernance) différentes, du représentant de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes locale ainsi que du représentant de l'Ordre des Experts Comptables local.

Nous avons donc croisé plusieurs niveaux de discours :

- Des discours institutionnels portés par les représentants de l’OEC et de la CRCC locaux qui donnent l’orientation actuelle stratégique face aux évolutions des contextes économiques, juridiques et numériques ;
- Des discours de professionnels de l’audit recueillis lors de nos entretiens qui introduisent des particularités liées notamment à la taille et à la clientèle des cabinets concernés.

Cette procédure permet de faire émerger les différentes contraintes et opportunités de la profession et de comprendre les différentes stratégies émergentes. L’exploitation des données recueillies suit les recommandations de Gioia et al. (2013) et Miles et Huberman (1984), après enregistrement de tous les entretiens et recherche thématique.

Notre guide d’entretiens semi-directifs couvre les thèmes suivants : contexte du métier d’auditeur (réglementation, marché, numérique), évolution depuis 20 ans ; stratégie du cabinet et évolution depuis 20 ans ; Évolutions à venir du contexte et de la stratégie des CAC et EC ; Impacts particuliers de la loi Pacte, du numérique.

2.2 Terrain

Cette recherche nous a conduites à rencontrer les acteurs concernés au premier chef : un associé-gérant d’un cabinet indépendant de 30 personnes (président de la CRCC de Rennes), un responsable national d’un grand réseau international, non *Big*, un associé de *Big 4* ancien responsable du réseau en France, un associé d’un réseau régional de cabinet d’expertise-comptable, d’audit et de conseil, et un associé gérant d’un cabinet indépendant de 15 personnes (membre du bureau du Conseil Régional de l’Ordre des Experts Comptables d’Angers). En effet, le marché de l’audit en France est fractionné en deux, isolant les grands cabinets internationaux des autres (Ramirez, 2003). Sont donc rencontrés, pour cette première étude de type exploratoire, des cabinets représentant la diversité de l’offre d’audit en France et sur les régions susmentionnées.

Le tableau 5 (en annexe) présente les entretiens réalisés.

3 Résultats de l’enquête terrain

L’analyse des entretiens réalisés fait ressortir les éléments suivants :

- la nécessité pour les cabinets de **renouveler leur offre** de services d’audit avec le soutien des parties prenantes, au-delà de l’audit légal, tout en **développant la stratégie marketing** (stratégie de marque).
- le besoin d’une **stratégie RH**, elle aussi en rupture avec les pratiques existantes ;
- Des stratégies différenciées selon la taille du cabinet et/ou du réseau et la nécessité de développer de **nouvelles formes de partenariats**, alliances, associations au sein des réseaux pour gagner en efficacité, compétences, synergies en mettant en commun des moyens

- Ces transformations vont entraîner des ruptures culturelles fortes et devront être accompagnées par la Compagnie.

Nous détaillons chacun de ces quatre thèmes en nous appuyant sur les *verbatim* issus des différents entretiens.

3.1 Stratégie marketing de marque

La profession aura besoin du soutien des parties prenantes présentes dans l'environnement des entreprises afin d'encourager, voire d'obliger les entreprises à se tourner vers les CAC comme certificateurs pour obtenir des attestations. Cela devrait s'accompagner du développement de la marque CAC et appuyer une nouvelle offre de services.

3.1.1 *Le soutien nécessaire pour promouvoir un marketing de marque*

L'audit volontaire ne pourra être mis en place que si des parties prenantes en font la demande explicite :

Monsieur F

Je ne suis pas convaincu de la solution envisagée de l'audit PE, de l'audit contractuel d'une durée de 3 ans. Ça ne peut se mettre en place que si les banques sont exigeantes sur ces questions-là, parce qu'il n'y aura pas d'obligations.

Monsieur B

Pour transformer l'obligatoire en incitatif, il faut des parties prenantes qui prônent l'économie de la vertu. Il faut aujourd'hui afficher sa vertu, comme sur la RSE et autre sujet. Dire : vous aurez peut-être intérêt demain à vous déclarer vertueux sur un certain nombre de critères pour être reconnu par l'écosystème comme une entreprise qui va dans la bonne direction, en matière de gouvernance, de solidité financière, de conformité aux règles... Les régions pourraient être des incitateurs pour les entreprises pour aller chercher un label CAC, ne serait-ce que pour conditionner des subventions.

La CNCC pourrait alors se lancer dans une stratégie marketing de marque, afin de communiquer sur un « label CAC », mettant en avant des critères gages de qualité.

Monsieur B :

L'idée qu'on essaye de mettre en avant c'est la marque CAC, qui a de la valeur car on a des règles professionnelles, un régulateur, le H3C, une responsabilité professionnelle et une déontologie. Le produit obligatoire CAC PE est à changer mais sous cette marque CAC, il y a des nouveaux produits à présenter, comme des attestations.

3.1.2 *Nouveaux services après relèvement des seuils et perte de mandats*

Plus novateur est le développement d'une offre de services se substituant à des missions habituellement confiées à d'autres prestataires ou parties prenantes. Il s'agirait ici de service reposant sur l'accès des cabinets à une clientèle nombreuse et variée, constituant un référentiel fiable pour pratiquer des diagnostics de type financier/risque : cotation de crédit en partenariat avec la Banque de France, rescrits pour le compte de la DGFIP (Direction Générale des Finances Publiques), diagnostic des pratiques de gouvernance au bénéfice des

actionnaires (en particulier pour des entreprises de taille intermédiaire), label CAC octroyé pour le compte des Régions et autres collectivités locales accordant des subventions. Néanmoins, ce type de services constitue une continuité plutôt naturelle à une profession émettant des avis de manière habituelle. Ces services seraient surtout développés par les cabinets les plus impactés par la perte de mandats de commissariat aux comptes.

Monsieur B

Les petits cabinets qui ont moins de 10 mandats jetteront l'éponge car le virage techno et de la loi Pacte fait que le modèle économique ne sera pas viable. Des cabinets de taille intermédiaire qui, dès lors qu'ils résisteront à Pacte, devront construire de nouveaux services, forcément autour des nouveaux outils numériques, des nouvelles façons de travailler.

Monsieur P

1^{er} axe chez nous : au-delà du développement de nouveaux services, c'est déjà de se rendre indispensables dans les petits groupes. Certains clients raisonnent comme ça, en disant qu'on va garder le mandat sur la filiale principale, mais que si on perd les autres petites, ils veulent garder une vision du groupe.

Compte tenu de cette nouvelle offre de services et de la rupture technologique affectant les pratiques, les profils des collaborateurs sont amenés à se transformer.

3.2 Transformation de la stratégie RH : une rupture forte avec les pratiques existantes

La stratégie RH des cabinets est devenue un point sensible de la performance et les comportements des collaborateurs les plus jeunes notamment bousculent les habitudes des associés, peu habitués à devoir convaincre dans ce domaine. Plusieurs associés évoquent de nos jours leur difficulté à attirer les talents et à les retenir, compte tenu des sollicitations extérieures continues des collaborateurs en poste et de leurs exigences, face à une profession qui les attire de moins en moins. Les associés interrogés s'attendent à ce que la profession ait demain encore plus de mal à attirer les talents et à les retenir, dans un contexte de *turn over* continu et accru. Il leur semble important de pouvoir renforcer l'attrait du métier, et ce, indépendamment de la restriction du nombre de mandats de CAC estimée.

Monsieur P

Il faudra des outils modernes, pour que les collaborateurs puissent avoir un rôle un peu plus intéressant que de simplement pointer des factures.

Monsieur F

On attirera plus les gens si on a un modèle économique avec une partie conseil assez développée.

Monsieur O

On n'a que des équipes mixtes, multicompetentes. Et on fait une opération où nos collaborateurs en EC ou audit vont passer deux jours dans les filiales en conseil, et si ça leur

plait, ils peuvent rester ! ce sont des ouvertures d'opportunités de carrière, et on n'a pas un fort turn over.

Au-delà de l'attractivité de la profession, les entretiens ont fait émergé trois principaux thèmes risquant d'affecter, demain, les ressources humaines : le besoin de compétences et de profils particuliers ; l'impact des technologies sur le niveau de main d'œuvre ; des parcours de formation interne aux cabinets sous contraintes et à repenser.

3.2.1 Besoin de compétences IT et de profils différenciés

Un changement de politique de gestion des RH doit être impulsé: politique de recrutement (et rénovation du discours pour attirer des candidats aux formations, puis sur les postes en cabinet) et gestion des compétences articulant des équipes d'« hyper experts » et/ou de « multi compétents ». Les compétences à rechercher pourraient tout d'abord être revues pour s'adapter à l'environnement numérique des entreprises, autant sur les profils en expertise comptable qu'en commissariat aux comptes. Ainsi et plus spécifiquement dans les cabinets de taille intermédiaire, des profils avec compétences orientées nouvelles technologies seront particulièrement recherchés.

Monsieur B

Il va y avoir un tronc commun, sur lequel nos métiers historiques vont être challengés, tant en EC pour produire de l'information, qu'en audit. Dans notre cabinet, on se rend compte qu'on a besoin de compléter les profils historiques avec des gens qui ont une culture un peu IT.

Monsieur O

Il faudra que les étudiants aient des cours sur l'analyse des données et sur la relation clients, déjà indispensable actuellement.

La politique RH pourrait ensuite s'adapter aux nouvelles tâches induites par le virage du numérique, notamment dans les grands réseaux, les amenant à recruter des profils à niveaux de formation différents.

Monsieur P

Après c'est peut-être là qu'on doit évoluer : comme on cherche des profils évolutifs, on n'a peut-être pas besoin pour les tâches de récupération de fichiers, que de profils évolutifs. Dans les équipes d'audit comme en EC, il faudra des profils évolutifs qu'on emmènera demain vers les postes de managers, et des profils plus comptables qui feront des contrôles basiques et de la récupération de fichiers.

Il y a un arbitrage à faire entre spécialiser les collaborateurs en audit ou en expertise, et, au contraire, déspecialiser et former des équipes multi compétentes, en particulier dans le contexte de perte de mandats d'audit (comment reporter des collaborateurs spécialisés en audit légal sur d'autres missions ?) et de développement de nouvelles prestations.

Monsieur M

La loi Pacte au niveau CAC aura des répercussions sur le domaine de l'EC, pour différentes raisons. Les cabinets ont des charges de structure, certes il y aura des collaborateurs qui vont en faire les frais, mais ça ne va pas suffire. Il faut maintenir le CA, donc ils vont se retourner avec davantage d'attention sur le marché de l'EC. Donc il y aura une concurrence accrue. Et

au niveau collaborateurs, on aura un peu le pendant : les collaborateurs audit vont-ils être recyclés vers les collaborateurs EC ?

3.2.2 Impact des technologies sur la main d'œuvre : casse sociale ou pas ?

Tous nos interlocuteurs ne semblent pas conscients des répercussions à venir des nouvelles technologies sur l'exercice de la profession en cabinet. En *Big 4*, l'effectif audit et conseil étant le plus nombreux, il semble peu concerné par des restructurations futures ; ce sont les métiers de l'expertise comptable qui seront les plus touchés.

Monsieur F

Cette rupture technologique très forte est pourtant évidente ! S'il y a bien une chose qu'on peut automatiser, c'est bien la comptabilité. Mais c'est complexe à mettre en œuvre, car si on fait ça, ça a des conséquences immédiates sur l'humain. Il faudra une évolution dans le temps pour gérer les problèmes humains. Ces cabinets d'EC vont voir leur effectif fondre dans les années qui viennent de façon drastique, pour la partie petites mains.

En petit cabinet d'expertise comptable, on semble encore loin de ces préoccupations, avec une vision de la production du travail encore humaine et peu « robotisable ».

Monsieur M

Si on n'a pas de collaborateurs, on ne peut pas produire. Et on va vraiment vers une pénurie, je vous assure, c'est une catastrophe !

Les cabinets plus structurés ont déjà pris le pli de la dématérialisation des dossiers de travail et semblent se contenter pour l'heure de cette avancée.

Monsieur O

On est déjà en zéro papier ! On n'a plus de classeur ; mon bureau, c'est mon ordinateur. Sur les tâches basiques, à faible valeur ajoutée, on a des outils récupérant les factures scannées, qui tombent ensuite dans un logiciel. Et puis, l'évolution numérique a une échéance mais encore inconnue. On ne sait pas quand ça va se déclencher... Mais ça ne veut pas forcément dire moins de recrutement ou du reclassement, car on n'a pas de poste d'opératrice de saisie. On n'a que des Bac+5 qui font aussi de la révision.

Les autres interlocuteurs n'ont pas évoqué les impacts sociaux liés aux nouvelles technologies sur leur effectif, mettant davantage l'accent sur les compétences à rechercher et sur l'adaptation des parcours de formation professionnelle en cabinet.

3.2.3 Réinventer les parcours de formation et progression professionnelle au sein des cabinets

Les difficultés sont de deux ordres. D'une part, les stagiaires DEC ne pourront pas réaliser leurs heures obligatoires de CAC dans le parcours du stage d'EC, si certains cabinets n'ont plus de missions de CAC à leur confier.

Monsieur P

Le problème qui commence à être évoqué, sera aussi celui du recrutement des jeunes. Pour devenir EC CAC, il fallait un minimum d'heures de CAC durant le stage. Clairement, si des cabinets abandonnent le CAC, ils ne pourront pas former ces jeunes. Ils ne deviendront

jamais CAC. Et moi je ne prendrai pas quelqu'un pour le former en CAC pour qu'il parte ensuite dans un autre cabinet. Et les Big ne le feront pas.

D'autre part, en raison de contrôles automatisés sur les tâches réalisées aujourd'hui par des débutants, l'apprentissage de début de carrière disparaîtra.

Monsieur F

Le problème est qu'on disait toujours que le passage en cabinet était un troisième cycle, parce qu'on avait ces formations qui permettaient d'apprendre le métier, et qui permettaient d'arriver à un niveau d'expertise au bout de 3 ou 4 ans. Demain, cette partie non valorisante va être faite certainement de façon automatique. Comment on reboucle pour faire en sorte que ces personnes soient pertinentes et aient ce niveau d'expertise pour être en capacité de déterminer les bonnes requêtes, les bonnes analyses et l'intelligence de ces analyses, qui resteront fondamentalement humaines, et ce qu'on peut en tirer. Toute une partie de l'apprentissage terrain va être supprimé, et c'est un vrai sujet.

3.3 Des stratégies différenciées suivant la taille du cabinet : renforcement des pratiques actuelles et innovation ?

3.3.1 Enjeux et évolutions différents pour les cabinets, selon leur taille

Le monde de l'audit se divise en deux catégories : les cabinets indépendants et les réseaux. Les contingences liées à ces tailles de cabinet expliquent des enjeux et des stratégies différents.

Monsieur F

Il y a aussi une particularité, un grand dilemme dans la profession, entre les petits cabinets et les grands cabinets, qui n'ont pas du tout les mêmes enjeux, les mêmes stratégies, les mêmes registres. Je ne dis pas qu'il y en a qui sont bien ou pas bien, ce n'est pas le sujet. Comment projeter l'avenir d'une profession qui recouvre une réalité aussi diverse ? Il y a aussi deux syndicats professionnels, l'IFEC, plutôt grands cabinets et l'ECF, plutôt petits cabinets... On parlait de corporatisme...

Les conditions concurrentielles durcies sur le marché nécessitent une véritable réflexion stratégique de la part des deux populations.

Monsieur P

Le challenge et la concurrence sur les prix ont été grandement amplifiés. Même sur des missions de taille moyenne, on est soumis à la concurrence et à la pression sur les prix. Donc problème des collaborateurs, qui restent peu et demandent à être bien payés, plus problème sur les prix, donc on doit trouver des éléments qui permettent d'avoir une meilleure rentabilité sur nos dossiers, mais en répondant avec la même qualité de services.

Le marché de l'audit va se concentrer inéluctablement si la loi Pacte est adoptée, parce que les petits cabinets vont perdre la plus grande partie de leurs mandats d'audit légal.

Monsieur P

Les plus impactés dans la profession par la loi Pacte sont les CAC qui font des petits dossiers. Et quand on regarde l'évolution qu'il y a eu à l'étranger, avec les relèvements de seuils, il y a

30 cabinets qui font du CAC. En France, il en restera entre 30 et 50, car si des cabinets perdent 80% de leurs mandats, quand on voit la formation à assurer, les normes professionnelles à respecter, pour un CA minime, des cabinets vont abandonner le CAC.

Monsieur F

Tout va dans le sens de la concentration du métier de l'audit vers des structures d'une certaine taille et pas que vers les Big ; il y aura aussi de très beaux cabinets, en plus de Mazars, de belles structures qui, avec les Big, concentreront 80% du marché. C'est inéluctable.

3.3.2 Stratégies des petits cabinets

Les plus petits cabinets (moins de 10 collaborateurs) risquent de perdre leurs mandats et de se recentrer sur l'EC, mais les cabinets de taille intermédiaire (entre 10 et 50 salariés) ont davantage de mandats à perdre et l'impact risque d'être plus fort pour eux.

Monsieur M

Il y a beaucoup de collègues en cabinets qui font majoritairement de l'EC et qui ont 5-10 mandats de CAC. Ils vont perdre leur mandats, et vont se retrousser les manches pour aller trouver un peu de clients ou développer chez leurs clients des missions additionnelles. Ils vont bosser un peu pour récupérer leur CA. Puis il y a ceux qui sont d'une taille plus importante et qui avaient par exemple 70/30 ou 60/40 ; eux vont faire les frais de l'opération. C'est la tranche entre 10 et 50 salariés.

Les cabinets qui perdent une partie de leur activité, pourraient chercher des stratégies de regroupement pour mutualiser leurs ressources (d'audit, notamment), ou développer des partenariats avec des apporteurs d'affaires.

Monsieur F

Je vois toute une partie de la population des petits cabinets qui va se retirer massivement de l'audit, car ils vont perdre une partie de leur clientèle audit du fait du relèvement des seuils, qui fera que leur activité audit deviendra encore plus marginale. Souvent, l'activité audit était considérée, dans les plus petits cabinets, comme l'activité noble, souvent faite par le CAC-EC lui-même, et qui constituait un peu le fanion du cabinet.

Les petits cabinets vont majoritairement se retirer du CAC, sauf en fonction de questions de taille suffisante, à se regrouper avec un autre ou s'allier. Ça va être soit des stratégies de retrait, soit de regroupement de structures. Que vont faire ces petits cabinets ?

Il s'agirait de nouer des partenariats afin d'offrir la plus large palette possible de conseils : conseil en organisation, RH et transformation de l'entreprise, conseil en SI (cybersécurité, *business intelligence*, analyse de données, intégration), conseil en finance au sens large. Cela impliquerait de développer des stratégies d'alliance avec des cabinets de consultants en RH, et des ESN⁸, notamment ce qui n'est pas actuellement le cas hormis dans les Big 4.

Monsieur B

⁸ Entreprises du Secteur Numérique anciennement SSII

On ne pourra pas tout faire et il faudra chercher des partenariats. Par exemple être formés sur les outils d'un prestataire informatique, pour être en co-construction du système et apporteur d'affaires. On sent bien qu'on a un manque historique là-dessus et que si on loupe le virage du Big Data, on est mort.

3.3.3 Accent mis sur le conseil dans les grands cabinets internationaux grâce à une structuration en réseau

Malgré le confort des missions d'audit assuré par leur récurrence, l'activité conseil, par définition ponctuelle, est devenue un axe prioritaire de développement dans les grands réseaux depuis de nombreuses années (Ramirez, 2003). La capacité à développer cette dernière activité repose sur une multitude de compétences dans tous les domaines du conseil.

Monsieur F

Sur la partie audit, durcissement de la réglementation et de la régulation du métier, avec mise en place de la rotation des associés et maintenant, pour les grands comptes, de la rotation des cabinets. Ce n'est pas sans poser question dans des structures comme les nôtres : quel est l'avenir, l'intérêt de ce métier, qui est de moins en moins attractif, de plus en plus réglementé et sujet à litiges et difficultés. Le retour à l'activité de conseil répond au besoin d'être moins vulnérable par rapport à ce métier de l'audit.

Monsieur M

Puis il y a les gros cabinets, spécialisés, qui ont de beaux dossiers, qui finalement vont être beaucoup moins impactés parce qu'ils ont de gros dossiers. Ils sont au-dessus de la mêlée... Ils vont perdre 10 ou 20% de leurs mandats, mais ça ne va pas être significatif. Et ils feront avec leurs collaborateurs des missions encore plus riches demain. Ils vont trouver, car leur marché va se restreindre, et pour répondre à des appels d'offre ou des besoins clients, il faudra être très structuré. Donc ils ne vont pas perdre car ils vont récupérer d'autres dossiers finalement.

La structuration en réseau permet le développement de pôles de compétences, identifiables et mobilisables lors des demandes des clients, permettant ainsi de proposer tout type de services sur le marché.

Monsieur P

Toutes les lignes de services conseil sont notre grand axe de développement. C'est aussi l'intérêt d'être dans un réseau, c'est qu'on ne peut être que mutualisé.

Monsieur O

On veut être une entreprise de services et pas seulement d'expertise-comptable. La différenciation va se faire avec tous les services qu'on peut proposer à nos clients, grâce à nos nombreuses filiales développées avec des partenaires.

Monsieur F

La complexité pour nous, quand on a une demande client, n'est pas de dire si on sait faire, mais plutôt : quelle est la bonne personne chez nous et où est-elle, quel est le bon assemblage ? Ce qui fait la richesse des firmes comme nos grandes maisons, c'est la pluri compétence. C'est le fait qu'en son sein, on a des EC, des CAC, des consultants, des juristes,

des fiscalistes, des spécialistes des SI et des transactions etc. ça veut dire que pour être pertinent dans la certification des comptes d'une entreprise, notamment lorsqu'elle est grande, il nous faut des gens spécialistes des SI, des juristes, des fiscalistes, ça nous permet d'aller les chercher dans leurs activités de conseil pour les mettre au service de l'audit.

Pourtant, une stratégie bâtie sur un réseau n'est pas sans faille et connaît un risque particulier lié au maillon le plus faible du réseau.

Monsieur F

Pour tous les Big la part du conseil a augmenté ces dernières années, avec toujours cette course à la taille, pour être le plus grand, le premier. Mais les arbres ne grimpent pas au ciel... et il ne faut pas perdre de vue qu'on est un réseau, et que quand on fait une course à la taille comme cela, le réseau n'a de force que la force de son plus petit maillon. On a fait beaucoup d'effort pour contrôler le réseau. Mais le petit cabinet du réseau dans telle ville est-il dans un standard de qualité aussi fort et sécurisant que le bureau de Paris, qui signe des CAC 40 ?

3.3.4 La prise du virage du numérique dépend là aussi de la taille

Les interviewés abordent le point des nouvelles technologies et du numérique de façon différente, selon la taille des cabinets, encore une fois. Les deux cabinets indépendants de moins de 30 personnes sont conscients de l'impact du numérique sur leur métier, mais évoquent moins les outils utilisés pour leurs missions qu'un besoin de compétences à recruter, pour comprendre la donnée chez le client, ou qu'une recherche de partenariats avec une ESN.

Monsieur M

J'ai un client qui développe des applications informatiques et se lance dans des mises à disposition des moyens de gestion pour l'entreprise, sur informatique. [...] Et là, je me suis dit qu'il fallait mieux être avec qu'être contre, car je ne gagnerai pas, surtout moi qui suis tout petit ! Donc ça m'intéresse de travailler avec eux sur le développement, la réflexion. On peut être partenaires et je peux y trouver un intérêt au niveau business.

Pour les associés des grands réseaux interrogés, des outils sont déployés pour soutenir le travail en mission d'audit. En Big 4, les données comptables et opérationnelles des clients sont analysées par différents outils (*data analytics*) de façon systématique.

Monsieur F

Cet outil permet la mise en lien des corrélations entre les comptes et les écritures, par exemple entre les clients et la trésorerie. Au-delà de ce rapprochement, des analyses peuvent être lancées sur toutes les charges, par utilisateur, par processus, par journal, par date, pour identifier des anomalies.

La formation à ces outils est obligatoire à l'entrée au cabinet, pour assurer leur application généralisée sur tous les dossiers clients. Dans ce Big 4, d'autres outils existent aussi, mais ne sont appliqués que sur les grands clients parisiens.

Monsieur F

Il existe aussi d'autres outils de data analytics, mais utilisés seulement sur les grands comptes à Paris, lorsqu'il y a plus de budget, donc plus de moyens à déployer sur les missions et que les données de base des entreprises clientes sont de meilleure qualité.

Dans le second réseau étudié, non *Big*, les moyens financiers alloués sont inférieurs et ne permettent pas de tels investissements technologiques.

Monsieur P

*Le numérique fait partie des grands axes au cabinet. Au niveau mondial, on est rentré dans une phase où on se dit qu'il faut aller mettre des budgets sur l'innovation numérique. En France, il faut le faire mais avec les outils qu'on a mis en place, parce qu'on n'a pas la taille critique, contrairement aux *Big*, pour développer nos propres outils.*

Les moyens mis sur l'analyse des données clients diffèrent ainsi selon la structure et la stratégie suivie par les cabinets. Le rôle des Instances de référence, les compagnies nationales et régionales de commissariat aux comptes, peut en amener certains à réorienter leur stratégie.

3.4 Accompagnement par la CNCC et rôle de la CRCC

La CNCC et les CRCC proposent d'ores et déjà un accompagnement, particulièrement en termes de formation aux CAC ayant la volonté de développer ou d'acquérir de nouvelles compétences (audit informatique, cybersécurité et analyse de données, mise en place d'une plateforme de conservation et de partage des données confidentielles). Elle souhaite impliquer le plus largement possible les associés notamment de petits cabinets, et les plus âgés des CAC pour leur permettre de faire évoluer leur activité.

Monsieur B

La CNCC a une commission numérique au niveau national avec les assises fin novembre 2018 à Marseille sur ce thème. On essaye de mettre en place une plateforme qui serait une sécurisation du partage de nos dossiers comme le font les notaires, car quand on communique avec nos clients, on est encore en mode mail-pdf! Il faut un espace sécurisé dont on sait que la confidentialité n'est pas menacée. Sur la signature électronique, on en est encore loin, alors que les notaires y sont. On n'est pas en avance...

Malgré la volonté de la Compagnie, somme toute assez récente, et l'urgence de la situation à la fois réglementaire et technologique, beaucoup de réticences persistent.

Monsieur B

On est une institution très régaliennne et pas très techno...

Monsieur M

J'ai beaucoup de confrères de petits cabinets qui ne s'intéressent pas, ne viennent pas aux réunions, disent que ça fait 30 ans qu'ils entendent parler de ça. Je suis sûr que ça concerne des cabinets allant même jusqu'à 20 ou 30 collaborateurs. Il y a plein de confrères qui sont dans leur technique encore, dans la production, et me disent qu'ils n'ont pas le temps.

4 Discussion et conclusion

Les cabinets d'audit seraient aujourd'hui comparables aux grandes firmes multiservices du droit, dans la mesure où, pour certaines du moins, les opportunités stratégiques seraient similaires : (classique) fusion-absorption et extension de leurs services, recherche d'économies d'échelle encore et toujours, et développement d'un label de qualité 'CAC' reposant sur leurs compétences et déontologie intrinsèques, uniques, facteurs de différenciation et socialement utile au développement des relations de confiance et de la sécurité financière au sein de l'économie. Cette dernière caractéristique, de même que celle d'auxiliaire de justice pour les avocats, permet d'affirmer que « *ses membres [ne sont pas réduits] à n'être que des agents égoïstes ne recherchant qu'un accroissement de pouvoir et de revenus* » (Jamin, 2012).

4.1 Extension du champ des activités et nouvelle concurrence

Dans les discours et documents recueillis, le développement d'une nouvelle offre de services est très prégnant. Cette offre doit être fondée et légitimée par la reconnaissance des compétences existantes intrinsèques des CAC en tant que tiers de confiance. La Compagnie souhaite là s'appuyer sur la qualité reconnue des CAC dans leur mission d'audit légal, étendue à de nouveaux champs d'intervention et/ou renforcée pour des prestations existantes, relevant parfois de professions concurrentes.

Cette première orientation s'inscrit dans la continuité de l'offre traditionnelle des CAC : proposer un audit adapté aux petites entreprises (audit légal PE mentionnée dans le projet de loi Pacte), développer les missions de contrôle interne, d'audit d'acquisition et RSE. Cela peut nécessiter d'acquérir de nouvelles compétences, mais reste cohérent avec le champ habituel d'intervention des professionnels de l'audit.

Une deuxième axe est constitué par le renouvellement et l'extension de l'offre d'audit, stratégie similaire à celle des professionnels du droit (Moysan-Louazel, 2011) fondée sur les compétences certifiées et la déontologie reconnues des CAC en tant que tiers de confiance pouvant assurer la sécurité des relations financières entre l'entreprise et ses parties prenantes.

Enfin, une troisième orientation peut être considérée comme une rupture culturelle forte, car elle marque la fin d'une période où l'activité d'audit était tirée par l'existence d'une réglementation protectrice, et l'entrée dans une ère d'ouverture à la concurrence où il faut démontrer la qualité et l'utilité du service rendu. Le développement d'une marque CAC est cohérent avec ce nouveau contexte, comme Jamin (2012) le démontrait pour le cas des grands cabinets d'avocats.

4.2 Repenser la politique de recrutement et prendre la mesure des impacts sociaux

La conséquence en termes de profil de collaborateurs de la diversification de l'offre de services et des transformations numériques de l'audit est notable : fin des 'ouvriers' de la comptabilité ou de l'audit, simples opérateurs de saisie, ouverture vers des profils nouveaux plus orientés Technologie de l'Information tels que ceux d'ingénieurs SI, mais aussi de

conseil en RH, gestion de patrimoine... remettant en cause les « *barrières à l'entrée* » (Moysan-Louazel et Podevin, 2008) traditionnelles en audit. Par ailleurs, à l'instar de ce que Cappelletti et al. (2012) soulignent pour les notaires, les associés des cabinets, néophytes en matière de GRH, doivent remettre en cause leurs pratiques, afin de proposer un parcours plus attractif, d'améliorer leur recrutement, notamment avec des compétences nouvelles en technologies et de conserver leurs profils les plus intéressants.

Notre recherche constitue ainsi un apport pratique aux politiques de recrutement en cabinet.

Elle constitue également un apport pratique dans le domaine de la formation aux activités de conseil et d'audit, car il pourra être envisagé d'intégrer aux parcours connus (masters CCA notamment) des modules SI, RH/social... correspondant aux attentes des cabinets.

Ensuite, compte tenu des modifications importantes avancées, liées aux missions réalisées et à l'expérience accumulée par les juniors, l'OEC et la CNCC s'attèleront sans doute à repenser le parcours de formation des jeunes à l'entrée de la profession, qui semble menacé.

Enfin, il est assez surprenant de constater que nos interlocuteurs sont plus anxieux des recrutements à venir que de la réaffectation des collaborateurs déjà en place et qui seront exposés demain, à la perte de leur activité de CAC. La « casse sociale » semble peu préoccuper ces associés de cabinets de toutes tailles, alors que le rapport d'activité de la CRCC de Rennes de 2018 estime à 550 le nombre de postes risquant d'être supprimés sur la région, si la loi Pacte est votée au Sénat.

De même, les risques sociaux liés à la robotisation des tâches comptables ne sont que peu abordés par nos interlocuteurs. Le travail comptable est encore largement vu comme réalisé par des hommes, et le remplacement par les outils informatiques n'est pas envisagé pour lutter contre le *turn over* accru ou le manque d'attractivité de la profession. Ainsi, malgré les efforts de sensibilisation des instances de la profession, CNCC et CRCC locales, les associés de cabinets se préoccupent assez peu des impacts du numérique sur la conversion de leurs ressources humaines.

4.3 Une concentration inéluctable du marché

Enfin, l'approfondissement de l'activité conseil et/ou le développement de nouveaux partenariats, afin de proposer des solutions de conseil globales, semble plus en rupture avec l'activité de la majorité des cabinets, si l'on exclut les *Big 4*, lesquels proposent déjà une offre diversifiée plus complète. En effet, déjà en 1999, Casta et Mikol constataient la croissance rapide du développement des activités de conseil par les grands cabinets, représentant de « véritables groupes multi professionnels » des services sur le marché de l'audit et du conseil. Ce qui est donc envisagé ici en termes de stratégie est en rupture avec les stratégies conduites durant les vingt dernières années (acquisitions de cabinets afin de réaliser des économies d'échelle, rapprochements pour constituer de grands réseaux et offrir un maillage territorial le plus complet possible à la clientèle), et demande des compétences nouvelles et donc une dynamique RH renouvelée.

Trois orientations stratégiques majeures sont mentionnées par nos interlocuteurs :

- une politique marketing au niveau de la Compagnie pour développer la marque CAC et proposer de nouveaux services d'attestation ;

- développement du conseil en continuité de la stratégie existante dans les *Big 4* ;
- le renforcement de stratégies d'alliances avec des cabinets RH et ESN au sein d'associations techniques notamment, voire une possibilité de mettre en place un système de franchises pour développer les réseaux (un groupe de cabinets s'est lancé dans la démarche).

Il y a clairement une volonté de réorganiser les réseaux particulièrement dans les cabinets de taille intermédiaire, qui ne bénéficient pas des avantages concurrentiels des *Big 4* (taille, renommée, diversité de l'offre). Cela passe par une meilleure mise en commun des outils et harmonisation des méthodes, laquelle doit alimenter et accompagner les franchises et alliances, ainsi que permettre des spécialisations, par exemple sectorielles.

Concernant les mutations imposées par le numérique, les stratégies diffèrent principalement selon la taille du cabinet et donc les ressources qu'il est possible d'investir pour s'équiper d'outils d'analyse de données. Les réseaux et notamment les *Big 4* bénéficient d'avantages technologiques concurrentiels sur le marché, car leurs investissements technologiques permettent de proposer des audits perçus comme plus efficaces et à plus forte valeur ajoutée (Sirois et al., 2016). Les plus petits cabinets s'orientent plutôt vers des recrutements de collaborateurs ayant des compétences dans le numérique, ou des partenariats avec des entreprises ESN.

Il est enfin intéressant de remarquer qu'aucun de nos interlocuteurs n'a évoqué la technologie de la *Blockchain* et des crypto-monnaies, ce qui semble attester de leur caractère trop novateur et trop peu développé dans les entreprises auditées par les cabinets situés dans la région, pour que cela fasse partie des axes d'innovation en outils d'audit.

4.4 Une sensibilisation de la CRCC, mais peu de sensibilité des associés

La CRCC que nous avons rencontrée souhaite être moteur dans cette évolution, particulièrement dans la détermination des besoins des clients (passant sous les seuils) auxquels les auditeurs pourraient offrir de nouveaux services. L'investissement dans le développement d'une marque CAC paraît être une piste intéressante, tant pour communiquer auprès des parties prenantes, des clients, que pour attirer des étudiants et de nouveaux collaborateurs vers ces métiers.

Néanmoins, des débats ont toujours cours au sein de la CNCC concernant les différentes pistes de rebonds si la loi Pacte est votée. Quel contenu pour l'audit légal PE ? Comment en défendre l'utilité pour les entreprises ? Comment travailler avec les parties prenantes de l'entreprise (financeur notamment) pour en soutenir les vertus ? Quels amendements proposer au Sénat pour améliorer la loi Pacte (NEP petits groupes, contenu précis de l'audit légal PE : attestation vs certification) ?

Malgré les efforts de la Compagnie pour proposer des formations en SI, cybercriminalité, IA, peu de commissaires aux comptes prennent la mesure des enjeux dans ce domaine et s'inscrivent aux ateliers.

4.5 Limites et perspectives

Notre approche de recherche est avant tout exploratoire, par rapport aux stratégies suivies par les cabinets d'audit. A l'heure actuelle, nous n'avons interrogé que quatre associés, représentant les différentes structures du marché de l'audit en France. De prochains entretiens sont prévus, afin d'approfondir ce premier travail par un maillage plus fin du marché existant. De prochaines recherches pourraient s'orienter vers une démarche plus quantitative, pour vérifier les modèles de réorientation de stratégies apparaissant face aux évolutions réglementaires et numériques, tant dans les régions Bretagne-Pays de la Loire, que sur la France entière.

Bibliographie

Arraou P. (2016). *L'expert-comptable et l'économie numérique*, Ordre des Experts Comptables.

Attali J. (2008). *Rapport de la Commission pour la libéralisation de la croissance française*, La Documentation française.

Bédard J., Baker C.R. et dit Hauret C.P. (2002). La réglementation de l'audit: une comparaison entre le Canada, les États-Unis et la France. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 8 (3): 139–168.

Belin-Munier C. et Luangsay-Catelin C. (2014). L'enjeu stratégique de la logistique dans le secteur des services: le cas des cabinets d'expertise comptable. In *10th international meeting on supply chain and logistics research (RIRL)*. : 13–p.

Berland N., Deville A., Piot C. et Capkun V. (2016). 20 ans de publications en CCA... et des projets pour encore 20 ans ! *Comptabilité - Contrôle - Audit* Tome 22 (1): 7-26.

Blum B. (2015). *L'innovation comme levier de la performance durable dans la profession comptable libérale en France*. PhD Thesis. Paris, CNAM.

Brunetto G. et Massot V. (2008). Quels sont les impacts des PGI sur le processus d'audit? Le cas de l'auditeur légal. In *LA COMPTABILITE, LE CONTRÔLE ET L'AUDIT ENTRE CHANGEMENT ET STABILITE*. : CD–Rom.

Cappelletti L. (2010). Le management de la relation client des professions: un nouveau sujet d'investigation pour le contrôle de gestion. *Management & Avenir* (1): 339–363.

Cappelletti L. et Khouatra D. (2009). L'implantation d'un système de contrôle de gestion au sein d'entreprises libérales: cas des offices de notaires. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 15 (1): 79–103.

Cappelletti L., Noguera F. et Plane J.-M. (2012). La normalisation du management des ressources humaines: le cas des professions libérales réglementées. *Revue de gestion des ressources humaines* (3): 36–52.

Casta J.-F. et Mikol A. (1999). Vingt ans d'audit: de la révision des comptes aux activités multiservices. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 5 (3): 107–121.

- Catalini C. et Gans J.S. (2016). *Some simple economics of the blockchain*, National Bureau of Economic Research.
- Chapellier P. (2003). Les apports potentiels d'Internet à la mission de l'expert-comptable dans les petites entreprises. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 9 (2): 171–187.
- CNCC (2018). Livre blanc de la profession des commissaires aux comptes pour participer à une économie de confiance et de sécurité.
- Collis J., Jarvis R. et Skerratt L. (2004). The demand for the audit in small companies in the UK. *Accounting and business research* 34 (2): 87–100.
- Cordier A., Langlois-Berthelot M. et Freppel C. (2018). La certification légale des comptes des petites entreprises françaises.
- Davenport T. (2014). *Stratégie et Big Data* Editions Pearson.,
- De Cambourg P., Brisset-Foucault M., Caron B., Kling D., Millot-Pernin M. et Piolé G. (2018). Rapport sur l'avenir de la profession de commissaire aux comptes.
- Debrecey R.S., Gray G.L., Ng J.J.-J., Lee K.S.-P. et Yau W.-F. (2005). Embedded audit modules in enterprise resource planning systems: implementation and functionality. *Journal of Information Systems* 19 (2): 7–27.
- Desplebin O., Lux G. et Petit N. (2018). L'évolution de la comptabilité, du contrôle, de l'audit et de leurs métiers au prisme de la Blockchain: une réflexion prospective. *Management & Avenir* (5): 137–157.
- Dietrich A. et Moysan-Louazel A. (2012). Conflits de territoire dans la profession d'expert-comptable. *Revue française de socio-Economie* (1): 227–245.
- Frey C.B. et Osborne M.A. (2017). The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? *Technological forecasting and social change* 114: 254–280.
- Gioia D.A., Corley K.G. et Hamilton A.L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods* 16 (1): 15–31.
- H3C (2018). Préconisations du Haut conseil du commissariat aux comptes (H3C) pour accompagner la réforme des seuils rendant l'intervention des commissaires aux comptes obligatoire dans les entreprises.
- Hashem I.A.T., Yaqoob I., Anuar N.B., Mokhtar S., Gani A. et Khan S.U. (2015). The rise of "big data" on cloud computing: Review and open research issues. *Information systems* 47: 98–115.
- Hazgui M. (2015). Dynamique de pouvoir dans l'espace réglementaire de l'audit légal en France (2003-2012), Power dynamic surrounding the auditing regulatory space in France (2003-2012). *Comptabilité - Contrôle - Audit* Tome 21 (1): 11-43.
- Hénaff M. (2018). Évolution darwinienne pour les auditeurs. *Revue Analyse financière* (69).
- Hottegindre G., Belze L. et Loison M.-C. (2016). La réforme européenne de l'audit: où sont les académiques? *Comptabilité-Contrôle-Audit* 22 (1): 121–150.

- Hottegindre G. et Lesage C. (2009). Un mauvais auditeur: manque d'indépendance et/ou de compétence? Étude exploratoire des motifs de condamnation des commissaires aux comptes sur le marché de l'audit en France. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 15 (2): 87–112.
- Jamin C. (2012). Services juridiques : la fin des professions ? *Pouvoirs* n°140 (1): 33-47.
- Kermiche L. et Piot C. (2016). The audit market dynamics in a mandatory joint audit setting—the French Experience. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*: 0148558X16680716.
- Kessous E. (2012). *L'attention au monde: sociologie des données personnelles à l'ère numérique*, Armand Colin.
- Kok W. (2004). *Relever le défi, La stratégie de Lisbonne pour la croissance et l'emploi*, Office des publications officielles des Communautés européennes.
- Massot V. (2015). Étude de la capacité d'adaptation de l'auditeur légal à l'environnement PGI de la moyenne entreprise. *Management & Avenir* (79): 33-50.
- Miles M.B. et Huberman A.M. (1984). *Qualitative Analysis*, Thousand Oaks, CA: Sage1994.
- Moysan-Louazel A. (2011). Les professions libérales réglementées, le marché et la concurrence—Le cas des experts-comptables et des avocats. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 17 (2): 89–111.
- Moysan-Louazel A. et Podevin G. (2008). Une nouvelle dynamique des marchés du travail réglementés, à l'aune de trois professions. *Formation emploi. Revue française de sciences sociales* (102): 5–19.
- Muller G. (2016). Les pratiques d'audit : une analyse typologique des commissaires aux comptes français. *Gestion 2000* me 33 (5): 91-111.
- Pigé B. (2003). Les enjeux du marché de l'audit. *Revue française de gestion* (6): 87–103.
- Piot C. (2007). Concentration et compétitivité du marché de l'audit en France: Une étude longitudinale 1997-2003. In «*COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT*». : CD–Rom.
- Piot C. (2005). Concentration et spécialisation sectorielle des cabinets d'audit sur le marché des sociétés cotées en 1997-1998. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 11 (2): 149–173.
- Piot C. et Schatt A. (2010). La réglementation de l'audit est-elle dans l'intérêt public: quelques enseignements du modèle français.
- Ramirez C. (2003). Du commissariat aux comptes à l'audit [Les Big 4 et la profession comptable depuis 1970]. *Actes de la recherche en sciences sociales* 146 (1): 62–79.
- Reix R. (1998). *Système d'information et management des organisations*. Vuibert, Paris, France.
- Sirois L.-P., Marmousez S. et Simunic D.A. (2016). Proposition d'une nouvelle approche de la relation entre la taille de l'auditeur et la qualité de l'audit : l'importance de la technologie d'audit. *Comptabilité - Contrôle - Audit* Tome 22 (3): 111-144.
- Tahar C. et Monnier-Senicourt L. (2015). Le libre-service de l'expertise comptable: Recettes de la grande distribution pour experts comptables. In *Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible*. : cd–rom.

Tapscott D. et Tapscott A. (2016). *Blockchain revolution: how the technology behind bitcoin is changing money, business, and the world*, Penguin.

Trigui T. et Chapellier P. (2006). Le comportement des petits et moyens cabinets d'expertise comptable en matière d'utilisation des TIC. In *27ÈME CONGRES DE L'AFC*.

Vayre J.-S. (2015). Les tableaux de bord sur données massives, pour un nouveau management de l'innovation? *Innovations* (2): 101–121.

Webographie

Gruyelle Astrid, 2017, EDF expérimente trois robots comptables, Option Finance - 16 janvier 2017 disponible sur : <https://www.optionfinance.fr/entreprises-finance/systemes-dinformation/edf-experimente-trois-robots-comptables.html>

Institute for robotic process automation, « definition and benefits », disponible sur : <http://irpaai.com/definition-and-benefits/>

KPMG, 2015, « Robotic and cognitive automation », disponible sur : <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/KPMG-Robotics-Cognitive-Automation-Flyer.pdf>

Osborne et Frey, 2013, The future of employment: how susceptible are jobs to computerization?, disponible sur : https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf

Guide d'entretien

Préambule : profil du répondant (Nom, prénom, âge)

Poste actuel et société

Bref rappel du parcours professionnel

Questions ouvertes :

- 1 Quels sont à vos yeux les principaux éléments de contexte ayant eu un impact sur les modalités d'exercice du métier de CAC, en France, depuis 15-20 ans ? (éléments réglementaires, législatifs, économiques, concurrentiels, technologiques...)
- 2 Quels sont les éléments de contexte récent qui pourront modifier demain l'exercice du métier de CAC en entreprise, ou son travail, c'est-à-dire la réalisation d'un audit en entreprise ?
- 3 La stratégie de votre cabinet en France a-t-elle évolué ces dernières années, notamment en réponse aux éléments du contexte d'activité ?
- 4 Quelles peuvent être les grandes lignes d'évolution du cabinet ces prochaines années, en réponse aux contraintes de l'environnement actuel ? (économique, démographique, réglementaire et législatif, technologique...)

- 5 Quel peut être l'impact de ces contraintes sur le marché de l'audit ? Sur les plus petits cabinets ? Plus généralement, sur le CAC et l'expertise comptable en France ? Et plus spécifiquement l'impact de la loi PACTE ?
- 6 Dans votre cabinet, les évolutions stratégiques répondant aux contraintes de l'environnement français sont-elles décidées par tout le collège d'associés français, ou par une poignée seulement, ou sont-elles issues de la politique stratégique internationale ?
- 7 Quelle est l'évolution des outils utilisés par les cabinets (CRCC)/ le cabinet pour répondre à leurs /ses différentes missions ? Que met la CNCC ou CRCC en place comme accompagnement vers l'informatisation et la digitalisation des cabinets, et notamment des plus petits ?
- 8 Les cabinets de CAC émettent annuellement un rapport de transparence. Quels en sont les enjeux ? Y a-t'il une méthodologie à respecter, une harmonisation du contenu des rapports de transparence ? Par qui est-elle utilisée ? Est-ce une obligation ?
- 9 Le projet de loi Pacte a été accepté en première lecture ; peut-on dire que la CNCC a perdu ? est-ce que le lobby des Big 4 a gagné ? va-t-on vers un modèle anglo-saxon pour l'audit des comptes en France ?
- 10 Quelle risque d'être la prochaine étape législative concernant la profession ?

Tableau 5 : Synthèse des entretiens réalisés

Interlocuteur	Profil de l'interlocuteur	Cabinet/institution	Fonction dans le cabinet	Type de cabinet/taille	Part de l'audit dans le CA	Clientèle principale	Date et durée de l'entretien
Monsieur B	55 ans Grande école de commerce 3 ans en Big	CRCC de Rennes Cabinet indépendant	Président Associé gérant Cabinet familial	30 collaborateurs	25%	Organisations non-EIP : PME locales, EHPADs	14 novembre 2018 2 H
Monsieur M	40 ans DECF EC	Conseil Régional de l'OEC d'Angers, commission communication Cabinet indépendant	Associé unique	15 collaborateurs	0%	TPE, PE locales	21 novembre 2018 1 H 30
Monsieur F	65 ans IEP Paris DEC Carrière au sein du même Big	Cabinet international	Associé, ancien responsable Régions en France	Big 4	40%	PME, ETI, GE	27 novembre 2018 1 H 15
Monsieur P	55-60 ans MSTCF Rennes 16 ans en Big	Cabinet international	Président France depuis 2008	Top 10 des réseaux mondiaux	40%	PME et ETI locales et nationales	6 décembre 2018 1H 30
Monsieur O	60 ans MSTCF	Cabinet régional					29 janvier 2019 1h30