

OUVERTURE

n° 99 - JUIN 2016

REGARDS SUR L'ACTUALITÉ DE LA PROFESSION COMPTABLE



ecf

EXPERTS-COMPTABLES ET
COMMISSAIRES AUX COMPTES DE FRANCE



DOSSIER SPÉCIAL : VIVE LE FUTUR !

P. 13



**Mais où est donc
passée la...
compagnie nationale ?**

P. 39

**L'encapsulation :
la récréation
est terminée !!!**

P. 43

**Doliprane
et boule de cristal :
les outils du conseil**

P. 47

Verspieren
*courtier conseil
en RCP du CSO*

N° Orias : 07.001.542 (www.orias.fr) - Crédit photo : Maxime Dufour photographies

 **VERSPIEREN**
COURTIER EN ASSURANCES

EXPERT-COMPTABLE

*Verspieren adapte vos contrats
à vos besoins ou à ceux de vos clients !*

Que ce soit pour vos risques d'entreprise (cyber risque, RC professionnelle, flotte auto, assurance des dirigeants...) ou pour vos assurances de personnes (prévoyance, santé, épargne, retraite), Verspieren vous propose des solutions personnalisées.

CONTACTS

Verspieren
1, avenue François-Mitterrand
59290 Wasquehal

JEAN-PIERRE SARRAZIN

jpsarrazin@verspieren.com

THIBAUT VALENTIN

tvalentin@verspieren.com



www.verspieren.com

DOSSIER DU TRIMESTRE

VIVE LE FUTUR !



Pages 13 à 36

Edito

Allongé sur le sable, il y a le ciel, le soleil et la mer...

Cet air de vacances qui emplit le mois de juillet après une énième période de bilans toujours aussi fatigante nous ferait presque oublier le FEC, la DSN, le ROF et autres barbaries inventées par les cerveaux pervers de quelques fonctionnaires de Bercy.

Une enquête minutieuse a permis de démontrer que les mêmes étaient en charge de la conception des poussettes que personne ne sait replier sans perdre un doigt, des boîtes de sardines remplies à ras bord impossibles à ouvrir sans en mettre partout et surtout, de l'espèce de fil rouge autour des portions de crème de gruyère (merci Pierre Desproges !) qui rend dingues ceux qui tentent de déballer leur fromage proprement.

Bref, chez ECF, nous nous sommes dit qu'après tant d'efforts durant la période de bilan, il serait dommage de laisser partir nos confrères se reposer alors qu'il devrait être possible de les stresser et de les angoisser sérieusement sur leur avenir incertain, le numérique déroulant, la robotique ubérisante et autres joyusetés d'un avenir de plus en plus anxiogène.

Alors durant votre congé d'été, ne partez pas sans une bonne dose d'inquiétude (ça pourrait vous manquer) et lisez notre dossier spécial numérique !



Vive le futur, bonnes vacances et bonne lecture !

Laurent Benoudiz

ECF FORMATIONS
SARL au capital de 50 000 €
51, rue d'Amsterdam
75008 - PARIS
Tél. : 01 47 42 08 60
Fax : 01 47 42 37 43
Mail : contact@e-c-f.fr
Site : www.e-c-f.fr

Directeur de la publication
Julien Tokarz

Rédacteur en chef
Laurent Benoudiz

Secrétariat de rédaction
et coordinatrice
Béatrice Fracasso

Comité de rédaction
Serge Anouchian
Gilles Dauriac
Mickaël Brun

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

Gravure/impression
Imprimerie PEAU

Dépôt légal n° 3711 - juin 2016

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

Annonces :

VERSPIEREN p. 2 • SWISSLIFE p. 4 • CEGID p. 12 • MUTEX p. 46 • INTERFIMO p. 62
WELCOME OFFICE p. 67 • FIDEPROS p. 68

Ce numéro comporte 1 encart central de 4 pages (bulletin d'adhésion)
et un encart jeté de 72 pages (Livre Blanc).

SOMMAIRE

05 Éditorial du président

ACTUALITÉ SYNDICALE ...

- 06 Excellente gestion du Conseil Supérieur : redistribuons les excédents !
Report du délai des télédéclarations...
Et après ?
Fin de l'exercice libéral pour les CAC
- 07 Réforme de l'audit : un recours de la FNIM et d'ECF contre la transposition de la directive européenne
La nouvelle présidente du H3C reçoit et écoute ECF
- 08 CSOEC/CNCC : qui sont les candidats ECF ?
Livre Blanc sur les institutions
- 10 BarCamp numérique : une première, un succès
Formations : Le nouveau catalogue formations est arrivé dans votre cabinet...
- 11 ECF forme chez vous !
TESE : premiers couacs ! Des CDD requalifiés en CDI !
Extension de l'accord Forfait-jours
Signature de l'accord salaires 2016

AUDIT

- 37 Réforme européenne de l'audit : l'urgence d'un nouvel équilibre...
Jean-Luc Flabeau
- 39 Mais où est donc passée la...
compagnie nationale ?
Vincent Reynier

FISCALITÉ

- 41 Le prélèvement à la source - contrainte ou opportunité ?
Mickaël Brun et Laurent Benoudiz
- 43 Encapsulage
Gilles Dauriac

PATRIMOINE

- 47 Doliprane et boule de cristal : les outils du conseil
Serge Anouchian

SOCIAL

- 52 Renouvellement de la période d'essai : 4 +3 mois ou 4 +4 mois ?
Lucien Flament

A NE MANQUER SOUS AUCUN PRETEXTE

- 54 Séminaire Stratégie et Management à Bayonne
- 56 Séminaire Social et Management RH à Barcelone
- 58 Séminaire CAC Mexique
- 60 Séminaire GDP Goa - Inde

ET AUSSI ...

- 63 L'oligopole bancaire, l'hydre mondiale...
Roger Laurent

OUVERTURE N° 99 - JUIN 2016 // // // // // 3

Une offre *experte*
en assurance et banque
privée au service de votre
sérénité et celle de vos clients.

- Protection sociale du chef d'entreprise et celle des collaborateurs
- Protection de la famille et des biens, préparation de la retraite
- Valorisation et transmission du patrimoine privé et professionnel

ECF, LE SYNDICAT QUI PROPOSE !

Une fois encore, la France vient de vivre une période sociale agitée. Nuit debout, grèves, blocages, contestations, protestations, casses... ont rythmé les journaux télévisés des dernières semaines. Sous prétexte de s'opposer à la loi El Kohmri, les conservateurs d'acquis ont à nouveau réussi à empêcher toutes tentatives de changements et d'évolutions pour notre économie. Pendant ce temps, nous vivions une période fiscale complexifiée...

S'OPPOSER SANS PROPOSER, UN MAL FRANÇAIS ?

Il est souvent plus facile de s'opposer que de proposer. Et encore plus facile de critiquer que de faire. Qu'entend-on dans les rues qui grondent ? NON - CONTRE - ANTI. Rares sont les manifestants et les syndicats qui construisent positivement et qui osent dire POURQUOI PAS ? OUI ! ESSAYONS !

Pourtant, c'est l'un des premiers rôles d'une organisation professionnelle : faire avancer les choses, bouger les lignes. C'est en tout cas, l'état d'esprit qui anime ECF depuis toujours. A l'image des milliers de professionnels libéraux que nous défendons, nous avons choisi la voie de l'entreprise, du risque, de la liberté et de la croissance. Nous savons que les contestations et les oppositions stériles ne mènent à rien, si ce n'est à la paralysie du marché. Alors plutôt que de subir l'histoire en refusant d'évoluer, nous l'accompagnons et nous l'écrivons.

Le syndicat vient d'ailleurs de lancer une grande consultation nationale sur l'avenir de la profession. Près de 40 idées ont été soumises aux voix des consœurs et des confrères et les propositions les mieux notées seront intégrées au projet ECF pour les élections de 2016. Si vous ne l'avez pas encore fait, participez et donnez votre avis sur notre site : <http://bit.ly/1Osylo2>

PENSONS À DEMAIN !

Vous le constatez régulièrement, ECF déploie toute son énergie à la défense des professionnels libéraux dans leur travail quotidien (délai de télédéclarations, FEC, DecLoyer, OGA...). Mais le syndicat réfléchit également à ce que pourront être nos missions dans 5, 10 ou 20 ans. Je vous invite à lire le dossier de ce magazine consacré entièrement au numérique. Dans les années 80, et malgré les craintes légitimes, notre profession a réussi à intégrer l'informatique. Trente ans après, un nouveau défi se dresse avec

la révolution numérique. Le rôle des institutions et des syndicats est d'accompagner cette mutation. ECF a déjà mis en place des formations sur le numérique. Un BarCamp à Lyon et un parcours « Clés du numérique » à Paris ont enregistré des records de participation. Ces dispositifs seront étendus à tout le territoire.

Demain, nous devons aussi repenser notre organisation. Vous le savez, nous réfléchissons depuis très longtemps (peut-être trop longtemps) au fonctionnement de nos institutions. Très récemment, la réforme territoriale de l'Etat a permis de relancer le débat sur la fusion du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables et de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes. Les discussions du bureau et du comité directeur du syndicat ont abouti à un Livre Blanc que nous vous livrons aujourd'hui joint à ce magazine. Il dresse un état des lieux et présente les enjeux d'un rapprochement et les différentes manières de réunir nos instances pour les rendre plus fortes et plus efficaces.

En avril dernier, le comité directeur du syndicat m'a élu comme tête de liste ECF pour les élections au Conseil Supérieur de l'Ordre. Jean-Luc Flabeau a, quant à lui, été élu pour être candidat à la présidence de la Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes. Ensemble, nous nous déplaçons partout en France pour débattre, écouter et surtout proposer de nouvelles perspectives. La profession a besoin d'avancer pour reprendre le chemin de la croissance. Notre projet répondra d'abord à cet objectif prioritaire.



Julien Tokarz
Président de la Fédération ECF
🐦 : @julientokarz

EXCELLENTE GESTION DU CONSEIL SUPÉRIEUR : REDISTRIBUONS LES EXCÉDENTS !

La majorité ECF mène à budget constant (gel de la part nationale des cotisations), depuis 8 années, une politique volontariste d'accompagnement des cabinets dans leur développement, et notamment :

- Un lobbying efficace sur les réformes pour moderniser la profession et saisir de nouvelles opportunités
- Des congrès de l'Ordre aux succès record, résolument centrés sur les besoins des congressistes
- Des outils de développement de missions, d'accompagnement et de performance des cabinets sur conseil-sup-services.com
- Des kits missions sur boutique-experts-comptables.com
- Le centre de ressources marketing du cabinet sur marketing.experts-comptables.com
- Les outils régaliens en téléchargement gratuit sur bibliordre.fr

Saine et efficiente, cette gestion de l'institution a porté ses fruits puisqu'elle a permis de faire plus avec moins, notamment grâce à la mise en œuvre d'une stratégie de service centrée sur le numérique. Il en résulte pour l'exercice 2015 un résultat largement bénéficiaire.



Fin de l'exercice libéral pour les commissaires aux comptes
L'échec d'un président et de sa majorité



En avril dernier, le Garde des Sceaux présentait l'ordonnance relative au commissariat aux comptes devant le conseil des ministres.

Soyez rassurés et dormez sur vos deux oreilles.

La CNCC est satisfaite de cette ordonnance. C'est en tout cas, les propos répétés à longueur de discours par son président. Il se satisfait d'avoir limité la réforme aux seuls mandats EIP. Il s'agit malheureusement d'une manœuvre bassement politicienne qui consiste à cacher son échec cuisant à lutter contre les mesures catastrophiques de cette nouvelle législation : supervision totale du H3C, sanctions financières démesurées, défiance à l'égard des cabinets, concentration du marché. Le lobbying du président a été inexistant et l'administration a donc profité de cette carence pour surtransposer les textes européens. Nous assistons à une nationalisation de fait du commissariat aux comptes.

La FEE confirme le zèle français

Rien n'obligeait la France à aller aussi loin dans l'encadrement du marché de l'audit par l'Etat. Lors des Assises de la CNCC du 8 mars dernier à Paris, le directeur de la Fédération Européenne des Experts-comptables (FEE) ainsi que son président, Petr Kriz, et sa vice-présidente, Mireille Berthelot, ont été clairs. Ils ont montré les différentes options adoptées par les Etats membres sur la réforme de l'audit, ils ont critiqué ce « patchwork » et ils ont mis en évidence les positions « très avancées » du superviseur français par rapport à beaucoup de ses homologues européens. Le président du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables a, quant à lui, parlé d'humiliation de la profession.

REPORT DU DÉLAI DES TÉLÉDÉCLARATIONS... ET APRÈS ?

Les 8300 signataires de la pétition ECF qui demandaient le report du délai du 3 mai au 17 mai ont convaincu Michel Sapin d'accorder une tolérance administrative de 15 jours pour télé-déclarer les résultats 2015.

Fort d'une mobilisation sans précédent de toute la profession, le président du Conseil de l'Ordre a obtenu le report au 7 juin pour toutes les déclarations d'impôt sur le revenu produites en EDI. Ce fut un grand soulagement pour tous les cabinets, et nous remercions toutes celles et tous ceux qui ont signé cette pétition.

Notre détermination à simplifier le travail quotidien de nos cabinets ne s'arrête pas à une bataille.

Le 27 avril dernier, Julien Tokarz, président de la Fédération nationale ECF, accompagné de Laurent Benoudiz, chargé de la commission fiscale du syndicat, ont été reçus par les services de la DGFIP.

L'occasion pour eux de revenir sur les raisons qui ont amené à la pétition demandant le report du délai du 3 au 17 mai. Vos deux représentants ont ainsi exposé les problèmes techniques et humains liés aux télédéclarations. ECF a remercié l'administration de la tolérance accordée pour 2016 et a déjà demandé que ce délai supplémentaire soit accordé pour 2017.



Plus généralement, le syndicat a émis le souhait que les relations qui lient les professionnels et le ministère se construisent sur un partenariat gagnant/gagnant. Les experts-comptables accompagnent efficacement les dispositifs de l'Etat et les contreparties sont rares.

ECF a donc demandé que les mesures issues des réformes cessent de pénaliser les cabinets et qu'elles soient sources de reconnaissance pour notre profession.

Nous demandons par exemple que les clients d'expert-comptable bénéficient de mesures avantageuses liées à notre statut de tiers de confiance (remboursement anticipé de crédit d'impôt, délais déclaratifs supplémentaires ...).

RÉFORME DE L'AUDIT : UN RECOURS DE LA FNIM ET D'ECF CONTRE LA TRANSPOSITION DE LA DIRECTIVE EUROPÉENNE

Le gouvernement a utilisé la directive européenne sur la réforme de l'audit pour surtransposer certaines mesures dont le renforcement du contrôle des Entités d'Intérêt Public (EIP). La France a décidé d'y intégrer les mutuelles de santé alors qu'aucune disposition communautaire ne l'y obligeait. Directement concernée, la FNIM (Fédération Nationale Indépendante des Mutuelles) s'est donc rapprochée d'ECF, qui dénonce la surtransposition de ces textes depuis plusieurs mois, pour déposer conjointement un recours en excès de pouvoir auprès du Conseil d'Etat, à l'encontre de l'ordonnance n° 2016-315 du 17 mars 2016.

DE QUOI PARLE-T-ON ?

La directive européenne de 2014 sur le contrôle des EIP a pour objectif de renforcer la sécurité apportée dans le fonctionnement de ces dernières. L'ordonnance critiquée réalise la transposition de ces règles européennes en droit français. Mais elle fait bien plus, puisqu'elle intègre les mutuelles santé (Livre II) dans le champ des EIP, ce qui n'est pas prévu par le texte européen.

Cet élargissement discrétionnaire de la définition des EIP aura de multiples conséquences :

- Pour les cabinets d'audits, qui seront soumis à des règles de contrôle et d'habilitation particulières dès lors qu'ils interviennent auprès d'une EIP, ce qui va limiter forcément le nombre d'acteurs.
- Pour les mutuelles, qui devront subir de nouvelles contraintes, notamment sur le choix de leurs cabinets d'audit qui se verra réduit à un nombre limité d'acteurs.



Derrière ce dossier d'apparence technique se trouvent des enjeux stratégiques et politiques :

- Quid du libre-arbitre des mutuelles dans le choix de leurs cabinets d'audit ?
- Sur quelles bases les mutuelles santé seraient désormais considérées comme des Entités d'Intérêt Public ?
- Quel sort réserve-t-on à tous les cabinets d'audit qui réalisent avec sérieux leurs missions auprès des mutuelles et qui se verraient écartés de ces missions ?
- Quels seront les impacts financiers pour les mutuelles contraintes de choisir leurs commissaires aux comptes sur un marché restreint de l'audit ?

Ce recours a été déposé le 13 mai dernier. ECF vous tiendra informé des évolutions juridiques de cette action syndicale commune.

LA NOUVELLE PRÉSIDENTE DU H3C REÇOIT ET ÉCOUTE ECF

Julien Tokarz, président de la fédération nationale ECF, et Jean-François Mallen, président de la commission CAC du syndicat, ont été reçus mardi 24 mai par la nouvelle présidente du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes (H3C), Christine Guéguen.

Dans un entretien de près de deux heures, les échanges ont principalement porté sur les inquiétudes liées à la transposition de la directive européenne relative à la réforme de l'audit et sur l'avenir de la profession.

Sur la transposition de la réforme européenne de l'audit, le syndicat a rappelé que certaines mesures ont été surtransposées et que rien n'obligeait la France à en faire autant. Le durcissement des règles et des sanctions financières est perçu comme une véritable défiance vis-à-vis du CAC. La perte d'autonomie des institutions (CRCC/CNCC) déresponsabilise la profession. Le risque de décourager les cabinets à garder des mandats est grand et cela accélèrera la concentration du marché. Jean-François Mallen a par ailleurs alerté le H3C sur la situation inconfortable des CAC si les rapports d'anomalies détaillés venaient à être rendus publics tel que cela est prévu dans les projets de textes réglementaires issus de l'ordonnance audit. En effet, révéler les défaillances des entreprises pourrait nuire gravement à leur stratégie et à leur développement.

Quant à l'avenir du commissariat aux comptes, ECF souhaite rendre les contrôles qualité plus pédagogiques et plus utiles aux cabinets. Le syndicat a aussi demandé à mettre en place un réel audit proportionné et adapté aux réalités économiques des TPE-PME. Les élus ont notamment proposé de transformer la norme PE en norme PME pour la rendre plus pratique et plus claire aux yeux des entrepreneurs. Enfin, ils ont insisté sur la nécessité de créer un département PME (ou non-EIP) au sein de la Compagnie Nationale pour répondre aux besoins spécifiques de ce tissu économique.

La crainte de scission de la profession en deux métiers distincts a également été évoquée. Julien Tokarz a proposé de lutter contre ce risque en réunissant les deux institutions (CSOEC/CNCC) sous un seul et même toit, afin de préserver l'unité et la richesse de la profession comptable tout en renforçant son poids dans le débat national.

La présidente du H3C est restée très attentive à nos préoccupations et elle a soumis plusieurs pistes de réflexion intéressantes. Madame Guéguen a réaffirmé son respect pour notre profession et a conclu en invitant le syndicat à des rencontres plus régulières. ECF salue cette ouverture du régulateur et espère que la voix de la profession sera entendue de la même manière du côté de la Chancellerie.

CSOEC/CNCC : QUI SONT LES CANDIDATS ECF ?



Julien TOKARZ et Jean-Luc FLABEAU ont été élus par le syndicat en avril dernier pour être les candidats aux prochaines élections professionnelles de 2016.

Jean-Luc FLABEAU conduira la liste ECF pour l'élection à la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes. Il dirige un cabinet de 200 personnes. Son activité d'audit représente un quart de son chiffre d'affaires. Il a débuté son engagement pour la profession avec ECF. Président d'ECF Seine-et-Marne, il a ensuite fait partie du bureau national de la fédération et a créé la commission CAC pour le syndicat. Depuis le 1^{er} janvier 2015, il est président de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Paris, et il siège au bureau de la Compagnie Nationale.

Il est désormais candidat à la présidence de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes pour la prochaine mandature. C'est l'aboutissement d'un parcours d'engagement pour la profession. C'est également la volonté d'agir plutôt que de subir comme le fait aujourd'hui la CNCC. C'est aussi une façon de défendre un programme utile aux professionnels et des convictions profondes.

Sa première conviction, c'est l'utilité du CAC pour les entreprises et pour l'économie de notre pays. Sa seconde conviction, c'est la nécessité pour les cabinets de conserver l'activité d'audit quelle que soit leur taille. Sa troisième conviction, c'est l'urgence de l'adaptabilité des missions. Pour lui, il faut mettre en place le plus vite possible une véritable norme PME qui soit reconnue. Enfin, il souhaite réorganiser la gouvernance de la profession. A l'heure de la réforme de l'audit, la CNCC va perdre ses prérogatives au profit du H3C. Il faut donc une institution forte qui défende, au mieux, l'activité d'expertise comptable et l'activité du commissariat aux comptes.

Découvrez leurs vidéos :

J.-L. FLABEAU : <https://vimeo.com/167709622>

Julien TOKARZ mènera la liste ECF pour l'élection au Conseil Supérieur de l'Ordre. Expert-comptable et commissaire aux comptes, il est associé dans un cabinet d'une centaine de personnes. A 44 ans, il est candidat tête de liste ECF pour les prochaines élections au Conseil Supérieur de l'Ordre.

Diplômé en 2002, il s'est investi dès le départ chez ECF pour agir sur l'évolution de la profession et pour avoir une vision à long terme. Il estime qu'aujourd'hui, la profession est à l'angle d'un grand virage, qu'il soit numérique ou en terme d'évolution du périmètre.

L'objectif du syndicat comme celui de l'institution, c'est de permettre à tous les cabinets de faire leur révolution numérique. Cela passe par la mise en place de formations, d'accompagnements, de nouveaux services, de nouvelles prestations... Le second levier de croissance sera l'interprofessionnalité. Ce dispositif permettra d'étendre les activités du cabinet pour proposer de nouvelles missions aux clients. Car avant d'être au service des administrations, l'expert-comptable est d'abord un chef d'entreprise au service de ses clients.

Enfin, Julien TOKARZ estime que le risque de scission de la profession est bien réel et qu'il serait dévastateur pour les deux métiers en terme de diplôme, de formation, d'attractivité et de chiffre d'affaires. Pour rester unis, il propose un rapprochement des deux institutions. Une seule institution, pour parler d'une seule et même voix, pour plus de lobbying, plus d'influence vis-à-vis des pouvoirs publics, pour une gestion plus saine et moins de cotisation.

J. TOKARZ : <https://vimeo.com/166926914>

LIVRE BLANC SUR LES INSTITUTIONS EXPERTS-COMPTABLES ET COMMISSAIRES AUX COMPTES UNIS SOUS LE TOIT D'UNE MÊME INSTITUTION

L'exception française d'une profession à deux têtes ne subsistera pas longtemps. Ceux qui affirment l'inverse sont hors des réalités. L'ensemble des organisations publiques se sont, ou vont se réformer. Pourquoi l'Ordre et la Compagnie échapperaient-ils à cette règle... ?

ECF souhaite anticiper les futures réformes que le Gouvernement imposera un jour ou l'autre. Nous préférons choisir notre destin, plutôt que le subir et voir un siècle de rapprochement et de croissance voler en éclat, par simple décret. Très récemment, la réforme territoriale de l'Etat a imposé à l'Ordre de revoir son organisation régionale. D'autres législations, telle que la réforme de l'audit, obligent à repenser notre fonctionnement pour le rendre plus efficace.

Si nous ne faisons rien aujourd'hui, il sera trop tard.

Au cours de ces deux dernières années, le syndicat a donc sondé les professionnels. Des réunions territoriales ont permis de débattre du devenir des institutions. Les élus ECF ont discuté et réfléchi à un projet structurel pour les prochaines décennies. Les résultats de ces travaux ont été recueillis et synthétisés dans un Livre Blanc. Nous y présentons un état des lieux objectif de la situation et les enjeux d'un rapprochement. Plusieurs solutions concrètes pour réunir nos instances sont également proposées.

A l'heure de la libéralisation de l'économie et des professions réglementées, la division institutionnelle de nos deux métiers n'a pas de justification alors qu'ils ont en commun leur recrutement, leur formation, leur technique, leur éthique, leur finalité, leur clientèle et leur structure d'exercice. C'est même un inconvénient majeur lorsqu'il s'agit de peser dans le débat public, de prendre des décisions rapidement et d'élaborer une stratégie cohérente pour développer harmonieusement l'activité d'expertise et celle d'audit.

Le premier objectif d'un rapprochement des institutions vise donc à adopter une vision globale qui permettrait d'assurer des actions coordonnées et d'être plus forts face à la concurrence et plus influents face à l'Etat.

Le second objectif est de rendre notre fonctionnement plus efficace et moins coûteux. Entre la CNCC, le CSO, les CRCC, les CRO, le H3C, les frontières des responsabilités sont parfois doublées voire triplées. Les missions, commissions, groupes de travail se démultiplient et la prise de décision finale est bien trop souvent noyée dans un enchevêtrement de discussions interminables, voire de rivalités stériles. S'unir, ce n'est pas la confusion des deux professions mais une addition de leur valeur ajoutée respective. S'unir permettra notamment de stopper la perte d'influence des CAC au sein de la profession. Force est de constater que le CAC français n'est plus entendu et encore moins respecté.

Avec la diminution du nombre de mandats et une réglementation de plus en plus contraignante, de nombreux cabinets ont cessé leur activité d'audit. La concentration du marché s'accroît chaque jour et la profession comptable a tout à perdre de l'affaiblissement de l'un de ses deux métiers. Le risque de scission de la profession est grand et l'avenir ne prédit rien de positif.

Un relèvement des seuils réduirait encore le nombre de mandats des CAC. Pour maintenir le chiffre d'affaires, la nouvelle institution devra proposer aux pouvoirs publics un audit contractuel adapté aux petites entités et susceptible un jour de remplacer l'audit légal. Convaincre d'une telle évolution n'est pas gagné d'avance et la profession unifiée devra consacrer beaucoup d'énergie pour expliquer que la mission contractuelle est un complément à la mission légale dans l'intérêt des entreprises.

Deux autres évolutions majeures devront également être accompagnées par l'institution : l'interprofessionnalité et la dématérialisation. Tout comme les professionnels, les clients ont besoin de simplicité et d'efficacité. Le guichet unique entrepreneur ou les échanges numériques sont deux outils qui permettront aux cabinets d'élargir leurs offres et de répondre concrètement aux besoins de leur clientèle.

S'unir, c'est aussi renforcer notre diplôme et rendre la profession attractive pour les jeunes en coordonnant les deux diplômes et en faisant leur promotion tant en France qu'à l'international. L'image d'un corps professionnel uni et homogène, fondé sur un diplôme unique, serait plus claire et plus dynamique pour les jeunes mais aussi pour les enseignants et les dirigeants d'écoles et universités. L'enjeu est aussi de permettre à la profession de négocier les équivalences et les convergences.

Enfin, s'unir c'est créer des synergies et des économies d'échelle qui réduiraient les cotisations. Les moyens mis en œuvre pour faire vivre les structures actuelles sont très importants. Ils pourraient



être consacrés à d'autres actions et à une diminution globale des dépenses profitable aux cabinets.

Nombreux sont ceux qui s'inquiètent des modalités pratiques d'union de la CNCC et du CSOEC. Le Livre Blanc propose plusieurs pistes juridiques et techniques de mise en œuvre. Les freins principaux sont essentiellement humains et psychologiques car les points communs sont nombreux et les différences surmontables. Le diplôme d'expertise comptable est le point d'entrée principal de ces deux activités. Seules quelques divergences normatives minimales peuvent être relevées, comme par exemple la mission d'examen limité des comptes pour laquelle le périmètre du CAC est plus large que pour l'expert-comptable et la formulation de la conclusion différente.

La première hypothèse consisterait à la simple réunion des deux institutions dans les mêmes locaux. C'est déjà ce que font un certain nombre de régions. Nul besoin d'un énième texte législatif pour réaliser ces rapprochements et les expériences des premiers pourraient aider les suivants.

Le niveau supérieur de l'union passerait par la création d'une structure de moyens qui repose sur l'indépendance de ses membres en termes de responsabilité et de recettes mais qui permet de partager les dépenses. La société civile de moyens ou le contrat d'exercice en commun offre cette possibilité.

Plutôt que la fusion pure et simple, il pourrait être envisagé la création d'un syndicat ou d'une fédération coiffant les deux institutions qui conserveraient chacune par ailleurs leur identité et leur personnalité juridique propre. Même si l'autonomie des entités est préservée, la lisibilité recherchée ne serait pas améliorée pour autant et cette nouvelle structure ne ferait que s'ajouter aux autres.

Enfin, la solution la plus ambitieuse consisterait à une véritable fusion. Elle induit la réécriture des deux textes fondateurs. Ce serait un nouvel élan pour notre profession qui bénéficierait d'un rayonnement plus important et parlerait enfin d'une seule et même voix.

BARCAMP NUMÉRIQUE : UNE PREMIÈRE, UN SUCCÈS

Le 12 mai dernier, ECF Rhône Alpes accueillait le premier BarCamp numérique de la profession. Près de 50 professionnels ont participé à ces échanges sur :

- La stratégie numérique et management RH
Animé par Eric le DELEY – Directeur adjoint École IGS
- La stratégie numérique et relation clients
Animé par Jocelyn BOUILHOL – Chef de projet SI PME à l'ENE
- Les outils, infrastructure et sécurité
Animé par Eric POZZI – Référent Intelligence économique de la région Rhône-Alpes à la gendarmerie nationale

Après ce premier succès, le syndicat a décidé d'étendre les BarCamps sur tout le territoire et le prochain aura lieu le 18 octobre à Aix-en-Provence.

ECF Paris a également mis en place un parcours de formations « les clés du numérique » qui a débuté en juin.



FORMATIONS : LE NOUVEAU CATALOGUE FORMATIONS EST ARRIVÉ DANS VOTRE CABINET...

La nouvelle saison 2016-2017 s'annonce riche en nouveautés :

- Une gamme de formations diversifiées et homologuées pour l'ensemble de la profession
- Des stages animés par des spécialistes qui connaissent parfaitement les contraintes des cabinets
- Des sessions de formations par thèmes et par régions.

Le catalogue formations/Évènements 2016 caractérise notre volonté d'être le partenaire de référence en matière de développement des compétences pour l'avenir de votre cabinet.



ECF FORME CHEZ VOUS !

Vous souhaitez bénéficier d'une formation du CATALOGUE ECF FORMATIONS mais les dates et les villes proposées ne vous conviennent pas ?

Pas de problème, la formule INTRA est la solution :

- ECF Formations organise la formation chez vous, dans votre cabinet
- Dispositif personnalisé pour une prestation sur-mesure
- Il vous suffit d'identifier la ou les formations qui correspondent le mieux à votre besoin
- Nous organisons aussi des formations dédiées uniquement pour vos collaborateurs
- Dates, lieu, formateur, thème, c'est vous qui choisissez !



Partenariat ECF FORMATIONS-AGEFOS

Tarif forfaitaire

- 2000 € HT pour les adhérents ECF
- 2500 € HT pour les non adhérents ECF

Prise en charge AGEFOS-PME

- Intégralité des frais pédagogiques
- Salaires des collaborateurs (13€/h)
- Condition : inscrire au moins 2 salariés du cabinet à la formation

Subrogation possible : n'avancez aucun frais !

Comment s'organise une formation catalogue intra ?

- Choisissez votre formation dans notre catalogue de formations (thèmes hors catalogue sur devis)
- Téléchargez le contrat de prestation
- Contactez-nous pour finaliser l'organisation de la formation.

TESE : PREMIERS COUACS ! DES CDD REQUALIFIÉS EN CDI !

Comme le craignait ECF, recourir au Titre Emploi Service Entreprise (TESE) pour établir les fiches de paie est une source d'insécurité juridique majeure pour les chefs d'entreprise.

Les articles D 1273-3 et D 1273-4 prévoient qu'en cas de recours au TESE l'employeur doit remplir un « volet d'identification du salarié », le communiquer au centre de traitement au plus tard le dernier jour ouvrable précédant l'embauche et en transmettre « sans délai » une copie au salarié.

Un arrêt du 3 mai 2016 de la Cour de cassation précise que dans le cas d'un salarié embauché un CDD, la non transmission ou la transmission tardive de ce volet d'identification entraîne la requalification du CDD en CDI. Le fait que l'article D 1273-4 ne fasse mention d'aucun délai précis ne saurait dégager l'employeur de son obligation. Il semblerait donc que la transmission au salarié du volet d'identification doive être effectuée avant le début du contrat.

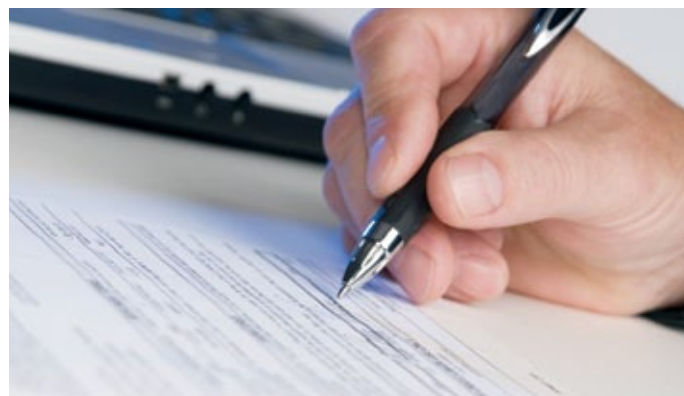
SIGNATURE DE L'ACCORD SALAIRES 2016

Après de longues négociations, l'accord sur les salaires de 2016 a finalement été signé le 3 juin 2016 entre ECF, l'ifec, la CFDT et la CFE-CGC. Cet accord entérine une augmentation de 0,5 % de la valeur du point de base et de celle du point hiérarchique, servant tous deux à calculer les minima conventionnels de salaires et le montant des primes d'ancienneté. Il entre en application rétroactivement au 1^{er} avril 2016. ECF se félicite de cette signature, signe du bon fonctionnement de notre convention collective, et remercie vivement sa délégation patronale pour tout le travail fourni en négociations.

EXTENSION DE L'ACCORD FORFAIT-JOURS

L'avenant n° 24 bis de la convention collective des cabinets d'experts-comptables et de commissaires aux comptes du 18 février 2015 relatif au forfait annuel en jours a été étendu par arrêté du 7 avril 2016 publié au JO du 20 avril 2016.

L'extension sans aucune réserve de cet accord démontre la qualité des négociations qui ont permis d'aboutir à un texte conforme au droit actuel, clôturant ainsi la période d'incertitude ouverte par les arrêts de la Cour de cassation invalidant le précédent accord de la branche.



Cegid

Cloud Services & Software

VOTRE PLATEFORME DIGITALE :
**LE CHEMIN LE PLUS COURT
ENTRE VOUS ET VOTRE CLIENT**



© Hoxton/Tom Merton/Getty Images

LA PLATEFORME DIGITALE, VOTRE MEILLEURE ALLIÉE POUR FIDÉLISER VOS CLIENTS

En proposant une palette de services en ligne intuitifs, connectés et sécurisés, l'Expert-Comptable reste au cœur de l'activité économique de son client.

Comptabilité, paie et gestion RH, dématérialisation, stockage et partage de documents, facturation et indicateurs de pilotage en temps réel : **affirmez votre présence digitale et accompagnez vos clients dans l'ère de la gestion connectée et mobile.**



VIVE LE FUTUR !

« L'avenir contient de grandes occasions. Il révèle aussi des pièges. Le problème sera d'éviter les pièges, de saisir les occasions et de rentrer chez soi pour six heures. »

Woody Allen

Une autre citation de Woody Allen aurait pu illustrer ce dossier spécial numérique du numéro 99 d'Ouverture : « L'avenir est la seule chose qui m'intéresse, car je compte bien y passer les prochaines années ». Or, l'avenir, pour notre profession d'expert-comptable, passe par une remise en cause de notre modèle économique. La prospérité de nos cabinets s'est appuyée jusqu'à ce jour principalement sur une mission à caractère technique de saisie et de révision comptable faisant de nos clients des consommateurs captifs ; 70 % du chiffre d'affaires de nos cabinets reposent en effet sur cette prérogative d'exercice (le monopole). A quoi nous servira le monopole lorsque la tenue et la révision seront réalisées par un robot ? Poursuivrons-nous pour exercice illégal ordinateurs, scanners et autres smartphones ? Quelle probabilité de nous faire « ubériser » ? Comment s'assurer que nos clients continueront à pousser la porte de nos cabinets, quelles missions leur vendre, comment manager le changement, quels impacts sur nos collaborateurs, quelles évolutions pour jedeclare.com ? Telles sont quelques-unes des questions auxquelles ce dossier numérique tente de répondre.

Délaissez votre clavier, éteignez votre smartphone et attachez votre ceinture : vous voilà dans le grand manège de l'avenir, celui où tout est possible et rien n'est certain ! Vive le futur et bonne lecture !

SOMMAIRE

La révolution numérique : N'ayons pas peur ! Hervé Gbego	p. 14
Ubérisation : la fin du « fait main » dans la profession ? Philippe Barré	p. 16
Le CAC et le Numérique : Game Over ? Stéphane Raynaud	p. 19
JeDeclare.com : quel avenir ? Jean Saphores	p. 22
L'expert-comptable de demain Jocelyn Bouilhol et Aurélien Preto	p. 25
Repenser l'organisation du cabinet à travers la performance globale Clément Carn	p. 27
La vérité sur la simplification impossible Laurent Benoudiz	p. 30
Quels apports de la blockchain pour la profession comptable ? Fabrice Heuvard	p. 33
Digitalisation : une question managériale Christophe Sans	p. 35

LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE : N'AYONS PAS PEUR !

Les barbares sont bel et bien à nos portes... Ils vont vite, ils changent les usages, brisent les codes, concurrencent les entreprises un peu plus classiques qui ont mis du temps à s'installer. L'ubérisation déverse des solutions, des plateformes, contourne les intermédiaires que nous sommes et transforment nos clients en consommateurs-usagers tout en détournant parfois des réglementations inadaptées. On voit apparaître de nouveaux modèles de travail indépendant et de l'auto-entrepreneuriat, au détriment du salariat classique. Que deviendront les armées de Bac Pro comptabilité, de CAP, de BTS, etc. que nous formons actuellement dans les écoles ? Auront-ils leur place dans nos cabinets dans les 5-10 ans à venir ?

Et comme cela ne suffisait pas, voilà qu'apparaît un nouvel ovni : Le *Blockchain*, et son *potentiel* disruptif colossal pour les métiers du droit et du chiffre.



La *blockchain* est une technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée, et fonctionnant sans organe central de contrôle et sans intermédiaire... Vous les voyez venir ? Ils ont permis la naissance des contrats dits « intelligents » ou « *smart contracts* » et promettent de soulager les entreprises des coûts du travail juridiques. Cette nouvelle génération d'e-contracts permet la gestion d'accords juridiques qui s'exécutent de façon autonome sans aucun tiers. De plus, leur fonctionnement les rend quasiment imperméables à la fraude. Quelle sera la place de l'expert-comptable tiers de confiance ? Quelle place pour le commissaire aux comptes ? Des innovateurs dans l'écosystème *blockchain* expérimentent les façons d'utiliser le protocole de paiements B2B sans toutes les limites habituelles, notamment le volume de transactions. Beaucoup de spécialistes s'accordent à dire que s'ils y parviennent, alors les sociétés de cartes de crédit, les plateformes de paiements, et pour ce qui nous concerne, des légions de comptables et de cabinets d'avocats seront dévastés.

D'autres menaces tels que la baisse constante de nos honoraires, les objectifs de simplification des démarches administratives des entreprises, l'augmentation des seuils pour le commissariat aux comptes sont autant de menaces que nous pouvons légitimement redouter. Devons-nous pour autant avoir peur ? Devons-nous céder à la panique ? Céder nos cabinets, changer de métier ? Bien évidemment que non !

Les « barbares » sont à nos portes, mais ils n'ont pas encore gagné la guerre.

Pour reprendre la formule du désormais regretté Nicolas Rousselet, PDG des Taxis G7 et Taxis Bleus dans son essai « Humaniser l'économie de partage », paru le 31 mars, il n'est pas question de s'avouer vaincu. D'autres secteurs avant nous ont subi des crises violentes mais ont su rebondir. Voici deux exemples très inspirants.

Prenons l'exemple de La Poste, cette bonne « vieille Poste » et sa horde de postiers distribuant du courrier à vélo face à la révolution internet, des e-mails, de la messagerie instantanée, des réseaux sociaux et des visio-conférences. L'une des plus vieilles entreprises de notre pays a pourtant réussi à opérer sa transformation digitale. La Poste est en phase de devenir incontournable, au croisement entre les réseaux dits physiques et le digital : le fameux « *Phygit* ». Le numérique n'est plus un problème qui fait « perdre du business » à la Poste sur son cœur de métier, le courrier, mais une solution de la simplification des services de La Poste. Des outils très innovants sont désormais disponibles pour la plus grande satisfaction des usagers : le coffre-fort numérique (déjà utilisé par 1,5 million de personnes en France), l'identifiant unique et sécurisé qui désormais sera la solution d'identification proposée par l'administration française pour tous ses services (impôts, CAF, Sécurité Sociale), la digitalisation de services postaux (expédition, ...), mais aussi une plateforme pour les objets connectés. Même Uber a inspiré La Poste. En effet, Uber grâce son offre « *Uber Rush* » entend livrer des colis par ses chauffeurs. La Poste vient d'annoncer le développement de partenariats avec divers réseaux pour offrir le même service via sa filiale Geopost tout en expérimentant la livraison par des drones ou des voitures autonomes.

Dans un tout autre univers, on peut citer l'hôtellerie et l'initiative du Groupe ACCOR pour contrer des plateformes « *uberisantes* » pour le secteur type Booking, AirBnB, Expedia et autres. Accor, rebaptisée AccorHotels, comme sa plateforme de réservation, ouvre cette dernière à des hôteliers tiers devenant ainsi, comme un Uber, une place de marché. Voici comment son PDG, Sébastien Bazin, exprime ce virage : « *Dans la chaîne de valeur, il y a de nouveaux acteurs qui n'existaient pas il y a dix ans, qui gravitent autour de notre métier. Tous ces innovateurs ont une croissance extrêmement forte, des concepts extrêmement solides, un trafic de plus en plus important et une valeur qui, en dix ans, est très supérieure à ce que nous avons bâti en cinquante ans. Si vous avez quelques milliards à dépenser, il vaut mieux les mettre dans la chaîne de valeur en amont et en aval.* »¹

¹ - Extrait de l'entretien accordé au journal la Tribune
<http://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/tourisme-loisirs/accor-contre-attaque-booking-avec-sa-propre-plateforme-de-reservation-en-ligne-480968.html>

Il est donc temps de s'interroger sur nos « barbares » à nous. Faut-il les combattre avec force et vigueur ou faut-il en faire des alliés ?

Résistance, opposition et acceptation :

Nos « barbares » ne sont bien évidemment pas totalement invincibles à condition de ne pas se tromper de combat. Reprenons cette formule d'Arthur Schopenhauer « *Toute vérité franchit trois étapes. D'abord, elle est ridiculisée. Ensuite, elle subit une forte opposition. Puis, elle est considérée comme ayant été une évidence* ».

La première réaction que nous observons en effet chez beaucoup de confrères face à cette situation préoccupante est le déni. Beaucoup de confrères veulent encore croire qu'ils ne seraient pas impactés par ces nouveaux entrants pourtant très agressifs. Il suffirait donc de laisser passer « la mode du numérique ». Après notre retentissant congrès sur le numérique, cette thèse est bien évidemment ridicule et ne mérite pas de s'y attarder.

Ensuite, vient une forte opposition : mort aux barbares ! Tous les moyens sont bons pour dresser alors des barrières à l'entrée, utiliser toutes les armes pour rayer de la carte nos « barbares » de la comptabilité : plaintes, refus du dialogue, surtout pas de stand pour ces barbares à nos congrès. Il faut tout faire pour les combattre, interpellier nos ministères de tutelle pour nous protéger. L'idée de faire jouer les pouvoirs publics ou tout autre arsenal juridique pour protéger une profession attaquée est tentante et permet sans aucun doute, en cas de succès, de gagner du temps. Pourtant, il s'agit bien souvent d'une illusion de victoire. En l'accusant d'abus de position dominante, les hôteliers ont réussi à faire plier Booking.com mais sont-ils pour autant à l'abri ? Qu'en pensent les consommateurs désormais habitués à comparer les prix, à la notation entre pairs etc. ?

Enfin, tout cela deviendra, si l'on en croit Schopenhauer, une évidence. Depuis l'attaque d'Uber contre les taxis et malgré tous ces remous, nos taxis ne vont-ils pas se résigner et essayer de gagner en amabilité ?

Le temps de l'évidence et de l'acceptation viendra sans aucun doute et le plus tôt sera le mieux. En tant que syndicat responsable, nous devons le dire haut et fort à nos confrères. La transition numérique est déjà en marche.

Nous sommes une profession robuste, nous avons des atouts que beaucoup nous envient. Nous sommes et restons, ne l'oublions pas, les premiers partenaires des entreprises et des associations. Nous manipulons une quantité importante de données financières et extra financières pour le compte de nos clients, le fameux big data, de l'« or blanc » que beaucoup nous jalouent. Nous avons une reconnaissance des pouvoirs publics et les dernières actions du CSOEC le démontre : « Allo impôt », « Stat Expert » et surtout la loi du 6 août 2015 dite loi Macron qui élargit fortement le cadre d'exercice de nos missions. Nous pouvons désormais exercer sous certaines conditions et à titre principal les missions complémentaires de type : études ou travaux statistiques, économiques ou administratifs dans le domaine social et fiscal et accompagnement déclaratif et administratif.

Ce sont là quelques exemples d'atouts que nous avons et qui peuvent nous aider à renverser durablement la tendance.

Le syndicat ECF est plus que jamais mobilisé pour relever ce défi. Ce numéro d'ouverture vous en fait la démonstration.

Jugez-en vous-même !



Hervé Gbego

Président de la commission prospective et innovation

🐦 : @herveGbego

UBÉRISATION : LA FIN DU « FAIT MAIN » DANS LA PROFESSION ?

Quel meilleur compagnon qu'un aspirateur pour les tâches ménagères ? Cet appareil qui équipe aujourd'hui la plupart des foyers permet de faire plus efficacement ce qui était fait jadis à la main¹. Grâce à cet instrument, le travail est mieux et plus vite fait qu'avant. Et pourtant. A l'époque de sa sortie, pouvait-on imaginer pire menace qu'un... aspirateur ? Quel plus grand danger que cet engin monstrueux développé par les Américains qui allait remplacer les femmes au foyer dans leur tâche la plus fondamentale, c'est-à-dire le ménage ? Ces funestes machines allaient, sans le moindre état d'âme, soustraire aux femmes leur seule véritable utilité et anéantir des familles tout entières. Quelle humiliation : être remplacée par une machine ! D'ailleurs, n'appelait-on pas cet engin de malheur, l'électro bonne ? En 2016, en pareille situation, on aurait prédit une ubérisation² pure et simple. Un (bien maigre) espoir toutefois. Elles étaient convaincues que leur famille rejeterait unanime ce robot scélérat. C'était certain. Rien de tel qu'un ménage fait à la main... Évidemment, toute ressemblance ou similitude avec des faits ayant existé serait fortuite et involontaire.³

Introduction

L'anecdote de l'aspirateur est emblématique de l'impact d'une innovation de rupture dans un monde qui s'en passait (fort bien) jusqu'alors. Et pourtant, en tant que citoyen et consommateur, chacun sait que le monde avance grâce à ces innovations. Inutile pour s'en convaincre de lister les innovations qui ont bouleversé notre existence. Henry Ford disait « Si j'avais demandé à mes clients ce qu'ils voulaient, ils auraient répondu «un cheval plus rapide», et pas une voiture ». On connaît la suite de cette histoire.

Cet exemple est une parfaite illustration, concrète et tangible, de la fameuse « destruction créatrice ». Cette théorie, chère à l'économiste Joseph Schumpeter, consiste à remplacer une technologie ancienne par une nouvelle qui crée une rupture. Concrètement, la solution de demain anéantit la solution d'aujourd'hui. Cette école économique, qui avait quasiment disparu des manuels des potaches en économie, fait son grand retour à une époque où l'innovation s'accélère et les technologies en tous genres se multiplient. Aucun aspect de notre vie n'est épargné. Le monde vit une véritable révolution schumpétérienne !

L'objet de cet article n'est pas de disserter sur l'opportunité de cette profonde mutation de notre société, mais d'en analyser les conséquences sur notre profession et plus particulièrement en matière d'impact des nouvelles solutions informatiques sur l'activité des cabinets.

Les algorithmes remplacent les comptables

Si on s'amuse à remplacer l'aspirateur par un logiciel de nouvelle génération et la femme au foyer⁴ par un expert-comptable, le débat sur la création destructrice prend une nouvelle dimension. Si les gens sérieux s'accordent à penser que la « révolution numérique » n'est pas une question d'informatique, mais de stratégie, il faut quand même en parler un peu !

Depuis l'invasion de la micro-informatique dans les cabinets, au milieu des années 1980, la profession a été bercée par une inno-

vation incrémentale permanente. L'innovation incrémentale, c'est l'innovation en douceur, celle qui construit l'avenir pas à pas. Elle permet aux éditeurs, sans gros efforts, de sortir une nouvelle version de logiciel à chaque congrès en promettant un meilleur confort, une meilleure rentabilité, une plus grande sécurité... bref, le même logiciel que l'an dernier, en mieux !

Aujourd'hui, les cabinets sont sens dessus dessous. La raison de cette panique ? La bonne vieille innovation incrémentale est remplacée par l'innovation disruptive, c'est-à-dire une innovation qui crée une rupture forte par rapport à ce qui existait jusqu'à présent.

Concrètement, de quoi parle-t-on exactement ? Aujourd'hui, une bonne dizaine d'éditeurs français, européens ou internationaux proposent des logiciels de nouvelle génération qui fournissent aux chefs d'entreprises des outils très simples d'utilisation et leur permettent de disposer d'indicateurs en temps réel pour piloter leur entreprise. Jusque-là, tout va bien. Depuis le temps qu'on en rêvait, on ne peut que s'en réjouir.

Seulement, voilà. Ces logiciels, qui existent dans de nombreux autres pays, présentent deux tares congénitales : ils réalisent de manière transparente, c'est-à-dire sans intervention humaine, l'essentiel de la tenue de comptabilité et... ils ne sont pas édités par les éditeurs traditionnels de la profession. Il n'en fallait pas moins pour que ces derniers, faisant fi de leurs propres intérêts, n'hésitent pas à partir en croisade contre ces nouveaux logiciels qui menacent la profession. Une question vient alors à l'esprit : et si nos chers⁵ éditeurs ne se battaient pas (que) pour les intérêts de leurs fidèles clients ?

Alors, quoi ? Tous aux abris ? Vendons nos cabinets pour ouvrir des magasins de cigarettes électroniques ou d'architectes d'intérieur ? A en écouter certains, c'est très certainement la meilleure chose à faire. La réalité est, fort heureusement, un peu plus complexe que cela. Certes, ces outils d'un nouveau genre vont faire entrer la profession dans une vague de turbulences sans précédent. Ça va secouer dans les prochaines années et il y aura inévitablement des dégâts.

Déjà, on parle d'automatisation, d'ubérisation, voire de watsonisation. C'est grave docteur ? Faisons le point.

1 - Nous n'aborderons pas ici le cas de l'aspirateur autonome qui aspire sans intervention humaine puis retourne dans son socle pour recharger sa batterie.
2 - Que ce néologisme sorti de son contexte historique nous soit pardonné.
3 - Chacun aura, bien sûr, compris que ce texte, volontairement caricatural et provocateur, n'a pour seule vocation que de montrer l'absurdité d'un tel raisonnement.

4 - Cet article n'a pas la moindre vocation misogynne. La « femme au foyer » doit être entendue au sens générique du terme. L'exemple est également vrai pour un homme au foyer, bien que moins répandu dans les années 50.
5 - D'après le dictionnaire, ce mot a un double sens « cher, coûteux, précieux » et « aimé, estimé ».

Les invasions barbares

La profession comptable va-t-elle se faire ubériser ? Telle est la question à laquelle répond une étude récente des Moulins, le think tank de la profession comptable⁶.

Cette étude explique que « l'ubérisation » est un terme générique utilisé à tort et à travers pour faire référence à un grand nombre de comportements différents en provenance de « barbares », autre terme générique qui désigne les nouveaux entrants sur le marché.

En pratique, tous ces barbares ne se ressemblent pas ! L'étude des Moulins décortique et cartographie les différents comportements disruptifs. L'analyse de leur modèle économique, de leur stratégie, de leur positionnement, de la nature de leur relation client, etc. a permis d'identifier six grandes catégories de barbares (souvent tous qualifiés de manière impropre « d'ubérisateurs ») et de dresser ainsi une classification exclusive. Dans le cadre du présent article, nous n'en retiendrons que deux : les automatisateurs et les ubérisateurs (les vrais !).

Un automatisateur est un acteur qui limite, voire supprime, l'intervention humaine sur certaines tâches, notamment les tâches chronophages à faible valeur ajoutée. Concrètement, il s'agit de remplacer du temps homme par du temps machine. Les activités susceptibles d'être automatisées présentent tout ou partie des caractéristiques suivantes : des tâches répétitives et/ou pénibles, des tâches à faible valeur ajoutée et à forte intensité de main-d'œuvre, des risques élevés d'erreurs humaines, un marché concurrentiel qui oblige les opérateurs à baisser les coûts et une technologie adaptée⁷. Inutile de dire que ces caractéristiques s'appliquent on ne peut mieux à la profession comptable...

Un ubérisateur est aussi un nouvel entrant (il n'est généralement pas issu du secteur dans lequel il intervient). Il propose, quant à lui, de nouvelles manières de faire, de nouvelles manières de s'adresser aux clients et/ou de nouvelles manières de penser le travail. Il s'affranchit des règles historiques de fonctionnement du marché⁸. L'ubérisateur affiche clairement une volonté stratégique d'envahir le marché et de sacrifier les acteurs traditionnels (un dommage collatéral non recherché, mais considéré comme inéluctable).

Les enjeux perçus pour la profession

Quelles menaces, quelles opportunités représentent vraiment les barbares pour les experts-comptables ? La profession est-elle véritablement en danger ou « juste » obligée de s'adapter ? Une certaine confusion anxiogène, savamment entretenue, règne sur cette question.

En pratique, pour tenter d'y voir plus clair, il est essentiel de distinguer deux problématiques différentes : l'automatisation de la production et le positionnement inquiétant de certains logiciels.

La plupart des barbares de la profession sont des automatisateurs. Or, la fonction principale d'un automatisateur est de créer une rupture dans la production en remplaçant des temps homme par des temps machine. Les barbares répondent donc, en premier lieu, à un besoin exprimé par les professionnels eux-mêmes d'automatiser certaines tâches coûteuses, sans valeur ajoutée et de plus en plus difficiles à facturer. Hier, c'était les rapprochements bancaires

et les lettrages automatiques, aujourd'hui c'est le cloud, la numérisation des pièces ou encore la récupération des mouvements bancaires par *screen scraping*⁹. Sur les 20 dernières années, l'informatique a permis aux cabinets de réaliser des gains de productivité considérables¹⁰. Ces derniers sont incontestablement liés aux progrès réalisés par les logiciels sur les processus de saisie / traitement des données. Aujourd'hui, les éditeurs de logiciels proposent des solutions qui exploitent au maximum les possibilités de récupération des données : flux bancaires, OCRisation, factures électroniques, photos des notes de frais via un smartphone... Et ce n'est pas fini ! Il n'y a absolument aucun doute possible sur la poursuite et l'accélération de l'automatisation de la production.

Ainsi que nous l'indiquions au début de cet article, une nouvelle génération de logiciels a fait son apparition en France. Ces logiciels produisent l'essentiel des écritures comptables en temps réel et sans intervention humaine.

La révolution est profonde. A tel point que bientôt, le vocabulaire de la profession évoluera rapidement. On ne parlera plus de saisie comptable mais d'intégration comptable. En filigrane, on comprend aisément que les personnes chargées dans les cabinets de la saisie devront s'adapter à court terme.

Grâce à ces nouveaux outils, les experts-comptables seront libérés des tâches ingrates qui plombaient leur rentabilité et dont ils voulaient se débarrasser depuis tant d'années !

Après avoir souhaité de tels outils pour poursuivre les gains de productivité, après avoir réclamé aux éditeurs de nouvelles améliorations pour automatiser certaines tâches et réduire les temps de production, aussi incroyable que cela puisse paraître, un certain nombre d'experts-comptables voient dans ces progrès tant espérés... de véritables menaces ! Les logiciels « intelligents qui font tout », tant attendus, ne seraient-ils finalement pas nos pires ennemis¹¹ ? Le remède ne serait-il pas pire que le mal ?

Le deuxième sujet de préoccupation actuel concerne le positionnement de certains de ces nouveaux logiciels. Ainsi que nous l'avons indiqué ci-avant, quelques logiciels de nouvelle génération ont pointé leur nez sur le marché français. Ces solutions ne sont pas des logiciels comptables comme on les connaît depuis des décennies. Ce sont des outils de gestion et de pilotage destinés aux chefs d'entreprise. Ainsi, non seulement ils produisent l'essentiel des écritures comptables, mais, en outre, ils retraitent l'information pour la rendre utile et adaptée au chef d'entreprise. N'est-ce pas un formidable progrès dont tous les experts-comptables ont rêvé un jour ? Dans ces conditions, quel nuage vient assombrir cet horizon prometteur ?

La crainte des professionnels réside plus dans la maîtrise de la relation client que dans l'outil lui-même. Ils craignent de se faire « sur-traiter » ou ubériser, c'est-à-dire de devenir de simples sous-traitants de ces logiciels hors de contrôle. Ils redoutent que le chef d'entreprise soit plus attaché à ce logiciel qu'à leur propre cabinet. Autrement dit, leur crainte serait que la plus forte création de valeur provienne plus du logiciel que du cabinet...

6 - L'étude complète (nov 2015) est téléchargeable gratuitement sur le site des Moulins : www.lesmoulins.club.

7 - Un aspirateur est un automatisateur

8 - Définition adaptée de celle de Mathieu Deslandes - Source : Rue 89 - 18/12/2014.

9 - Le *screen scraping* ou « capture de données d'écran » est une technique par laquelle un programme récupère les données d'un site Internet.

10 - Les études de l'Observatoire de la profession montrent que les cabinets ont réalisé environ 30 % de gains de productivité entre 2002 et 2012.

11 - Souvenons-nous de l'aspirateur ...

L'analyse des (vrais) risques

Sur le terrain, la frontière entre un logiciel très efficace qui aide les professionnels à réduire les tâches ingrates, à gagner en rentabilité, à proposer à leurs clients une vraie valeur ajoutée et un logiciel hostile qui a vocation à les ubériser est assez ténue. A partir de quand un allié fidèle devient-il un redoutable concurrent ?

Il est essentiel de bien rappeler que les nouveaux barbares présentent deux risques distincts et indépendants : l'automatisation et l'ubérisation.

L'automatisation

Les logiciels de nouvelle génération deviendront vite incontournables et l'avenir ne se fera pas sans eux. Qui peut prétendre le contraire ? Qui peut imaginer qu'à l'heure de la Google Car, cette voiture qui conduit sans chauffeur et sans accident, certaines entreprises vont continuer à payer des gens pour saisir des pièces comptables à la main alors qu'un robot le fait mieux, plus vite et pour moins cher ? Bien sûr, certains professionnels pensent sincèrement que leurs clients préféreront le mode de fonctionnement « à l'ancienne ». Mais ils sont de moins en moins nombreux. **La poursuite de l'automatisation de la prestation comptable n'est pas un risque. C'est une certitude.**

L'ubérisation

Rappelons que ce que nous avons appelé dans cette étude « le risque d'ubérisation » serait de voir des plateformes logicielles ravir la relation client des experts-comptables et de sous-traiter certaines tâches à des prestataires, non experts-comptables, afin de proposer une prestation moins chère et/ou de meilleure qualité que celle délivrée par les opérateurs en place.

En fait, le risque d'ubérisation diffère en fonction de la nature de l'activité. Compte tenu de la réglementation sur le monopole et de la stratégie des barbares actuellement présents sur le marché, il apparaît fort peu probable que l'activité comptable traditionnelle se fasse ubériser à court terme. A l'inverse, les activités de conseil de proximité présentent un risque élevé d'ubérisation. Ce risque est d'autant plus élevé que les experts-comptables sont peu disponibles et répondent encore trop rarement à la demande d'accompagnement de leurs clients. Enfin, l'ubérisation de l'activité de conseil véritablement personnalisé et sur-mesure paraît assez peu probable à court et moyen termes. En effet, ce type de conseil implique une forte dose de confiance, de réputation, une expertise spécifique et pointue... Difficile, dans ces conditions, de remettre l'avenir de son entreprise entre les mains d'une plateforme logicielle et d'un consultant distant.

Pour conclure sur ce point, si l'automatisation des process¹² est inéluctable, le risque d'ubérisation de la profession comptable semble clairement moins élevé dans l'état actuel du paysage.

Remise en cause du modèle économique des cabinets

Pour autant, ces solutions ne seront évidemment pas sans impact sur le modèle économique des cabinets. Comment, en effet, continuer à facturer le même montant d'honoraires à l'heure de la comptabilité « presse bouton » ? Quand les ventes, les opérations bancaires et les achats sont intégrés en comptabilité de manière

automatique, quand les rapprochements bancaires sont réalisés par une application qui ne coûte que quelques euros par mois, comment justifier le maintien des prix actuels ? Les premières expériences montrent qu'avec ces nouveaux logiciels, les collaborateurs gèrent entre 80 et 100 dossiers clients contre seulement 25 à 30 aujourd'hui.

Quand on sait que le « panier moyen » par client a baissé d'un tiers en euros constants sur les 10 dernières années¹³, quel sera l'impact de ces outils sur le compte de résultat des cabinets ?

Or, ces nouveaux logiciels sont incontournables. L'avenir ne se fera pas sans eux. En effet, si, par crainte de perdre une partie de leur chiffre d'affaires, certains experts-comptables renoncent à ces nouvelles solutions, que se passera-t-il ? Ils se fragiliseront car ils continueront à supporter l'intégralité des coûts de production « à l'ancienne », alors que leurs confrères, et néanmoins concurrents, réduiront significativement les leurs. Dans ces conditions, comment s'aligner sur les prix d'un concurrent qui supporte des coûts très inférieurs ?

A l'heure où la tenue de comptabilité représente encore 48 % du chiffre d'affaires des cabinets de moins de 50 salariés¹⁴, c'est évidemment une question absolument fondamentale qui mérite d'être posée d'urgence dans tous les cabinets.

La profession se trouve confrontée à une situation inédite : les progrès technologiques, après avoir été de formidables alliés des experts-comptables, vont phagocytter une bonne partie de l'activité de la profession. C'est une réalité dont il faut avoir conscience et à laquelle il faut se préparer. Les progrès technologiques, ceux-là même qui nous ont permis de faire tant de gains de productivité sur les dernières années, vont nous obliger à revisiter en profondeur les offres et les modèles économiques des cabinets.

Dans ces conditions, comment s'adapter ? Comment faire face à la disparition de la moitié de l'activité ?



Philippe Barré
Twitter : @Philibarré

¹² - Rappelons que bon nombre d'experts-comptables considèrent le renforcement de l'automatisation comme une réelle opportunité pour la profession.

¹³ - Études de l'Observatoire de la profession comptable, 2014

¹⁴ - La gestion des cabinets d'expertise comptable, Observatoire de la profession comptable, 2014

LE CAC ET LE NUMÉRIQUE : GAME OVER ?

La période estivale qui commence est à la fois propice à la détente (toujours nécessaire) et la réflexion (toujours souhaitable). Sortis de la période fiscale et de celle des assemblées, c'est souvent le moment idéal pour entamer un exercice d'anticipation et de projection, que cela soit de manière collective (les congrès professionnels sont là pour cela) ou bien individuelle (c'est toujours mieux que rien)... Tenter d'imaginer son futur professionnel est un exercice salutaire.

A l'heure, où la réforme de l'audit se finalise et va devenir concrète pour nombre de confrères, avec son corollaire de nouvelles exigences déontologiques et réglementaires, il nous semble important de réfléchir collectivement à l'un des autres grands sujets d'évolution de notre profession : celui de l'impact que la transformation numérique va entraîner ou entraîne déjà sur le métier d'auditeur.

Nombreux sont les articles et les ateliers qui présentent les enjeux et les conséquences de la digitalisation sur la profession d'expert-comptable. Plus rares sont ceux qui abordent cette transformation du point de vue de l'auditeur légal. Les quelques éléments de réflexion proposés ci-dessous ont vocation à contribuer au débat.

Le nouveau monde de la Data

La transformation numérique de l'économie n'est encore actuellement qu'en phase d'amorçage et l'impact réel de cette transformation reste difficile à anticiper en terme de conséquences. Pour autant, il reste possible de décrypter certaines tendances qui vont nécessairement impacter l'activité de l'auditeur.

Les outils technologiques progressent actuellement à une très grande vitesse et la puissance de calcul disponible au sein des organisations et des entreprises va connaître dans les prochaines années une croissance exponentielle.

Les conséquences de ces évolutions technologiques sont nombreuses.

Le premier impact déjà en cours pour de grandes entreprises est celui de l'automatisation de la production comptable. Cette automatisation entraîne une diminution des transactions réalisées par « des comptables » et conduit à la constitution de processus de plus en plus normalisés et standardisés au sein de l'entreprise. Pour le moment, encore concentrée en haut de la pyramide de la chaîne des entreprises (c'est-à-dire dans les grands groupes et leurs filiales), cette automatisation va rapidement descendre tout au long de la chaîne de sous-traitance et venir impacter les ETI et les PME qui devront nécessairement repenser le rôle de leur service comptable et redéfinir les missions de leurs directions financières.



A cet égard, la mise en place de la facture électronique dans les prochains mois sera déterminante car elle va pour partie redéfinir le mode d'enregistrement des transactions et contribuer à dématérialiser les derniers processus d'achats et de ventes.

Cette robotisation de la fonction comptable est un facteur majeur d'évolution pour l'auditeur légal. Il sera demain, confronté à un monde dématérialisé, de plus en plus rapide ; et très complexe technologiquement.

Le commissaire aux comptes devra donc être en mesure d'analyser de plus en plus de transactions et cela de manière toujours plus rapide (la permanence de la mission en sera nécessairement impactée).

A en croire une récente étude publiée par l'AICPA (American Institute of CPAs) sur les tendances internationales dans les missions d'audit, plus de 85 % des participants qui ont répondu à l'enquête disent s'attendre à une augmentation significative des temps qu'ils devront passer sur l'analyse des données et des flux électroniques dans un avenir proche.

La fameuse « boîte noire » des traitements automatisés poursuit donc sa complexification et savoir récupérer, lire, traiter, exploiter et donner du sens aux données devient une compétence fondamentale pour l'auditeur.

L'irruption de la problématique du « Big Data » et du traitement des données est donc une inflexion majeure et concrétise une véritable évolution de l'environnement des entreprises.

D'une manière simplifiée, on peut résumer en soulignant qu'il y aura les auditeurs qui seront capables de naviguer dans l'océan des données et ceux qui ne le pourront pas !

Une question de sécurité

La sécurité et la confiance sont également au cœur de la mutation de notre environnement professionnel.

La transition numérique en cours est une formidable opportunité mais elle pose également un gigantesque défi en matière de sécurité des transactions. L'actualité technologique de ces derniers mois vient de prouver qu'aucun système d'information n'est infaillible et que les piratages de données connaissent eux aussi une croissance exponentielle.

Comme le soulignait dernièrement un confrère lors de l'une de nos conférences, « Le Big Data est certainement une réelle opportunité pour les entreprises car cela permet de disposer d'une somme considérable de données pour bâtir de nouvelles réflexions à partir du potentiel de ces informations. Cependant, l'inconvénient est que le volume de données créées et la complexité des traitements utilisés sont en train de créer un environnement où la fraude peut devenir plus difficile à détecter et à anticiper ».

Dans ces environnements de plus en plus complexes et de plus en plus informatisés, la fraude va s'intensifier et sa détection devenir plus aléatoire pour ceux qui n'auront pas développé des capacités d'analyse suffisantes.

Sur le plan tactique, l'auditeur légal est facialement plutôt bien positionné pour capter ce marché de l'analyse des données et de la prévention des risques. En effet, bien que le buzz soit aujourd'hui très fort sur le « Big Data », le traitement de données informatiques n'est pas véritablement une nouveauté pour les auditeurs qui disposent déjà dans leurs normes d'exercice professionnel et dans leurs pratiques d'une expérience du sujet.

Pour autant, les changements d'échelles dans la masse des données à traiter vont nécessiter des efforts d'investissement de la part des cabinets pour se doter d'outils permettant de développer une compréhension plus approfondie des flux et des traitements automatisés.

La connexion entre les applications de vente, de facturation électronique, de gestion, de business intelligence, le tout réalisé dans un environnement Cloud est maintenant imminente, y compris pour les plus petites entreprises.

Ces nouveaux outils vont également renforcer les besoins de formation et de méthodologie de contrôles adaptés.

Les besoins des entreprises et leurs outils vont exiger de la part des auditeurs un niveau plus élevé en matière de capacités d'analyse de données, l'erreur majeure serait de laisser uniquement cela aux auditeurs informatiques sous prétexte qu'il s'agit de données électroniques. Il est donc important que les auditeurs « comptables » s'acclimentent à ce nouvel environnement afin de pouvoir conserver un regard précis et objectif sur les processus analysés et les données restituées.

La restitution : facteur clé de la mission d'audit à l'ère numérique

En complément de cette capacité d'analyse de la donnée, l'auditeur légal doit ou va devoir s'interroger, à court terme sur sa capacité à restituer l'information. **Le monde numérique est un monde fait d'instantané, où l'information est disponible immédiatement et son « design » primordial.**

Dans cette environnement, il est essentiel que l'auditeur puisse disposer de compétences et d'outils lui permettant de restituer de manière visuelle et percutante les travaux réalisés et les conclusions de sa mission d'audit.

Les évolutions technologiques, mais aussi les mutations de modèles économiques des entreprises poussent nécessairement l'auditeur à accroître ses capacités en matière d'analyse des risques et faire évoluer son approche du contrôle interne des processus de l'entreprise. Autant de sujets passionnants mais pas toujours très évidents à restituer au client et pas toujours facile à rendre « sexy » au format Word.

Ce travail sur la valorisation des conclusions de la mission de l'auditeur légal doit donc être réalisé rapidement afin de permettre une meilleure compréhension des travaux menés ; c'est une condition essentielle pour valoriser et maintenir le rôle et les missions de l'auditeur légal.



Intelligence Artificielle : What else ?

Dans la course technologique, nous ne sommes pas seuls. D'autres acteurs, de la start-up innovante en analyse des Données aux mastodontes que sont Google et autres dans l'analyse des données et des comportements, nombreux sont les acteurs qui s'intéressent de plus en plus à notre métier. Ces nouveaux acteurs disposent de compétences importantes en analyse de données, en robotisation des traitements et en analyses prédictives. Une étude publiée récemment aux Etats-Unis précisait que Google avait désormais, par sa connaissance des statistiques sur les transactions réalisées en temps réel par une entreprise, autant de poids que les analystes financiers pour peser sur la volatilité des cours d'une action cotée.

Dans le même esprit, des logiciels dotés d'une « certaine dose d'IA » en matière juridique sont en cours de mise en œuvre dans des cabinets juridiques innovants. Ces outils permettent, sur la base des jurisprudences, des affaires traitées par le cabinet, et de sources d'informations disponibles, de prédire les chances de réussite dans une affaire légale.

Cette irruption de l'intelligence artificielle dans nos propres missions n'est qu'une question de temps et certainement de mois... Elle pose également la question de notre mission et de notre rôle ; l'audit va devoir, de plus en plus, concilier le temps réel et l'alerte pour conduire à un monitoring permanent de l'activité de l'entreprise et ainsi justifier de sa réelle valeur ajoutée pour le monde économique.



Définition du Big Data

Selon le cabinet Gartner, le Big Data (en français «Grandes données») regroupe une famille d'outils qui répondent à une triple problématique : un **Volume** de données important à traiter, une grande **Variété** d'informations (en provenance de plusieurs sources, non-structurées, structurées, Open...), et un certain niveau de **Vélocité** à atteindre - c'est-à-dire de fréquence de création, collecte et partage de ces données. **C'est la règle dite des 3V.**

Est-ce jouable ?

Face à l'ampleur des défis (législatifs, réglementaires, technologiques,) qui vont surgir dans les prochains mois, il est assez facile de céder à un certain découragement, voire à une certaine lassitude... Pour autant, l'ampleur de la transformation à réaliser est un challenge formidable ! **La profession d'auditeur légal est à réinventer. En peu de temps tout a bougé.** Les évolutions légales et technologiques doivent nous conduire à redéfinir notre projet professionnel, à redéfinir la vocation de notre métier et de nos Institutions, à penser différemment nos modes de coopérations, à faire évoluer nos pratiques professionnelles, à acquérir de nouvelles compétences, à attirer de nouveaux talents... Les auditeurs dont le métier est la maîtrise des risques et l'analyse de l'information ont intérêt à devenir des auditeurs 3.0 pour rester dans la course.



GAME
IS NOT **OVER,**
C'EST JUSTE LE COMMENCEMENT !



Stéphane Raynaud

Commissaire aux comptes
Directeur Publication La Profession Comptable
Pour réagir : sraynaud@bba.fr
Suivez nous sur twitter [@LaProfComptable](https://twitter.com/LaProfComptable)

JEDECLARE.COM : QUEL AVENIR ?



La transition numérique est en route pour la profession d'Expert-Comptable comme en témoigne le succès du soixante-dixième congrès à PARIS sur le thème de l'Expert-Comptable numérique qui a battu tous les records de fréquentation avec plus de six mille confrères inscrits.

C'est une véritable prise de conscience de la profession pour laquelle le numérique est désormais présent partout dans nos cabinets. Nous savons que ce mouvement est inéluctable et que nous devons prendre notre avenir en main afin de ne pas subir de nouvelles règles qui pourraient être fixées par d'autres professionnels ou opérateurs.

Lorsque j'ai fait voter le portail JEDECLARE.COM (JDC) en octobre 2000, ce sont déjà ces mêmes raisons qui ont amené à créer JDC pour être le bras armé de la Profession et rendre l'expert-comptable incontournable.

Seize ans plus tard, l'enjeu est toujours le même et nous devons continuer à anticiper pour fixer nos « règles du jeu » et organiser nous-même ce que l'on appelle **l'ubérisation de la comptabilité** et qui est, en réalité, une automatisation des fonctions de saisie comptable.

Rappel des enjeux fixés lors de la création de jedeclare.com

Dès la conception, il était prévu que JDC serait une plateforme d'intermédiation devant permettre à la Profession de gérer l'ensemble de la dématérialisation.

L'objectif n'était pas de réaliser un simple portail déclaratif, mais vraiment une plateforme d'intermédiation.

Dès sa conception, les fonctions suivantes étaient prévues :

- téléprocédures (fiscales, sociales, financières et juridiques),
- échanges bancaires,
- collecte des factures électroniques,
- archivage électronique sécurisé (à valeur probante).

En 2016, où en sommes-nous et que reste-t-il à faire ?

JDC a débuté par la mise en place des téléprocédures qui se sont beaucoup accélérées depuis 2009 pour aboutir à la dématérialisation totale des déclarations fiscales en 2015, alors que pour le social ce sera achevé en 2017 avec la DSN.

Aujourd'hui, ce sont plus de deux millions d'entreprises dont l'ensemble des déclarations fiscales sont opérées par JDC à la plus grande satisfaction des cabinets d'expertise comptable et des AGC.

La deuxième étape fut la mise en place des échanges bancaires. C'est une étape longue puisqu'il faut signer des accords avec l'ensemble des banques. C'est le début des échanges bilatéraux pour apprendre à travailler en réseau : échange des relevés contre le dépôt des liasses fiscales.

Aujourd'hui, les accords bancaires concernent plus de 80 % du nombre des entreprises. Pour les banques qui ne souhaitent pas être nos partenaires, il nous faut avancer sans eux et mettre en place des procédures de relevé automatique (dites « scraping »), pour permettre à tous les cabinets de pouvoir récupérer les relevés bancaires auprès de toutes les banques, qu'elles soient partenaires ou non.

Le document électronique

Après avoir travaillé les flux de données, nous arrivons à une nouvelle génération : l'expert-comptable 2.0, c'est-à-dire celui qui va maintenant gérer les documents électroniques.

Dans les quatre prochaines années, la profession va avoir à prendre en charge les documents électroniques suivants :

- la facture électronique,
- le bulletin de paie électronique.

En ce qui concerne le bulletin de paie électronique, je ne reviendrai pas dessus aujourd'hui puisque nous attendons de savoir si la loi EL KHOMRI sera votée, celle-ci prévoyant sa mise en œuvre.

Pour nous, le document le plus important est la facture électronique pour laquelle les entreprises auront des obligations aux dates suivantes :

- au 1^{er} janvier 2017 pour les grandes entreprises,
- au 1^{er} janvier 2018 pour les E.T.I.,
- au 1^{er} janvier 2019 pour les P.M.E.,
- au 1^{er} janvier 2020 pour l'ensemble des entreprises.

Rappel des textes juridiques sur la facture électronique

Au niveau fiscal, la directive européenne TVA a été transposée dans le droit français par la mise en œuvre de l'article 62 de la loi de finances rectificative du 29 décembre 2012 suivi des précisions administratives des B.O.I. du 18 octobre 2013.

Suite à ces différents textes, l'article 289 VII du C.G.I. a été complètement modifié en fixant trois solutions en matière de factures, qu'elles soient papier ou sous forme d'échanges de données (fichier PDF, par exemple) :

1/ L'article 289 VII-1 définit le cas général et précise que l'ensemble des factures papier ou électroniques doivent être appuyées sur la piste d'audit fiable (PAF) qui en assure la force probante. Cette PAF est donc obligatoire pour toutes les entreprises sauf celles qui recourent aux deux autres solutions (voies 2 et 3).

2/ L'article 289 VII-2 précise que la force probante est bien assurée lorsque les factures électroniques sont signées (scellées) avec un certificat électronique de classe RGS ** ou plus.

3/ L'article 289 VII-3, quant à lui, rappelle que cette force probante est reconnue à toutes les factures électroniques réalisées sous la forme EDI.

A la lecture de ces textes, il apparaît clairement que, pour les T.P.E., la voie N° 1 qui implique la piste d'audit fiable sera souvent très compliquée à mettre en œuvre, surtout dans un monde dématérialisé.

C'est la raison pour laquelle il nous paraît beaucoup plus facile de mettre en œuvre la voie 2, la voie 3 fonctionnant depuis de nombreuses années dans certaines populations EDI spécifiques (grande distribution, finances, BTP, transport...)

En matière de marché public, l'ordonnance du 26 juin 2014 relative au développement de la facturation électronique prévoit l'obligation pour les titulaires de marchés publics de transmettre aux acheteurs publics les factures sous forme électronique et cela aux dates fixées ci-dessus, à savoir de janvier 2017 à janvier 2020 selon la taille de l'entreprise.

L'article 222 de la Loi Macron du 6/08/2015 instaure une obligation d'accepter la facture électronique lorsque le fournisseur la propose selon des modalités dont les textes et décrets sont en cours de rédaction. Le calendrier est quasiment identique à celui de l'ordonnance du 26 juin 2014 relative aux factures adressées à la sphère publique.

L'ensemble de ces textes fait clairement ressortir le fait que nous allons assister à la **généralisation de la facture dans les quatre prochaines années**.

Normes de facture électronique en cours d'élaboration

Depuis l'avènement de la facture électronique (en 2002 et 2003), il a toujours opposé les deux systèmes de facture électronique : l'EDI ou la facture signée. Notre profession, qui travaille pour un ensemble d'entreprises de tous secteurs et de toutes tailles, a besoin des deux.

C'est pourquoi, nous nous sommes engagés avec la FNFE (Fédération Nationale de la Facture Electronique) à l'élaboration d'une norme européenne qui permettra d'obtenir une facture présentant ces deux caractéristiques :

- un document électronique lisible par tous les logiciels informatiques (type PDF par exemple),
- un fichier structuré de type EDI qui serait joint à ce document et qui permettrait d'alimenter directement le système de gestion de l'entreprise.

Cette norme est portée actuellement par la France et l'Allemagne et devrait sortir comme standard européen au second semestre 2016.

Changement du métier de la saisie comptable

Ce qui a été qualifié par certains d'Ubérisation de la comptabilité est en réalité une automatisation de l'imputation comptable.

Nous l'avons déjà réalisé en matière de saisie des relevés bancaires par le traitement automatisé des fichiers récupérés auprès des banques.

En ce qui concerne les factures, nous pouvons déjà récupérer les journaux de ventes des logiciels de facturation de nos clients. Il ne nous reste donc à traiter les factures d'achats sous ses deux formes :

- scannérisation des factures d'achat sous forme papier par des systèmes de saisie et d'OCR (reconnaissance optique de caractères) et génération du journal d'achat avec rattachement à l'écriture comptable du scan de la facture papier,
- imputation automatique de la facture électronique (grâce au fichier normé la composant).

Pendant, pour générer automatiquement les écritures d'achat, mon « robot comptable » aura besoin que la récupération des factures d'achat soit réalisée.

En matière de tenue, le métier de nos collaborateurs va donc évoluer de la fonction de saisie des factures à celle de récupération des dites factures, afin que mon « robot » soit alimenté.

Du temps de la boîte à chaussures, nous récoltions les documents, les enveloppes, avant d'en effectuer la saisie. Dans le monde numérique, leur nouveau métier consistera donc à organiser la collecte de ces factures en gérant leurs différentes formes.



Rôle de jedeclear.com : collecter les factures électroniques

JDC va jouer un rôle très important pour aller collecter l'ensemble des factures électroniques chez leurs émetteurs (éditeurs, grands facturiers et plateformes de factures électroniques).

Le schéma est très proche de la collecte des relevés bancaires. En matière de factures, JDC aura donc la même mission de collecte des documents de nos clients, afin de pouvoir les déposer dans les systèmes de gestion de la comptabilité où nos « robots d'imputation comptable » pourront alors l'exploiter, générer les écritures d'achats tout en y accrochant les factures qui seront alors conservées et consultables dans nos GED (Gestion Electronique de Documents).

Cette collecte ne sera pas suffisante puisqu'il conviendra également de qualifier cette facture électronique afin de vérifier qu'elle réponde aux obligations légales décrites ci-dessus.

Ainsi, dans un monde numérique qui exige toujours plus de confiance, l'expert-comptable aura également un rôle d'attestateur de la validité et de la force probante de ces documents électroniques.

L'archivage électronique sécurisé (à valeur probante)

Dans ce monde qui va devenir de plus en plus numérique, il va falloir organiser la conservation des documents numériques (factures, bulletins de paie, fichiers comptables, données bancaires, ordres de paiement, cession de créances...),

Toutes ces données et documents électroniques sont des originaux et il est donc primordial d'en organiser leur conservation durant

toute leur durée de prescription. D'où la nécessité de mettre en œuvre un archivage électronique sécurisé à valeur probante pour garantir l'authenticité de ces originaux.

La Profession a la responsabilité d'organiser cet archivage en garantissant aux professionnels et aux entreprises :

- la confidentialité des données, pour répondre à l'obligation de secret professionnel de l'expert-comptable,
- la réversibilité permettant la récupération de l'ensemble de ces documents et archives,
- l'interopérabilité permettant les échanges entre tous les systèmes de gestion.

EN CONCLUSION, la facture électronique est un enjeu principal pour notre plateforme professionnelle qui va ainsi permettre à l'expert-comptable d'organiser l'intermédiation entre les différents acteurs qui utilisent ces documents.

A ce moment là, JEDECLARE.COM aura bien rempli son rôle qui lui a été confié lors de sa création, à savoir **rendre l'Expert-Comptable incontournable** dans cette économie numérique.



Jean Saphores
Vice-président du CSOEC en charge du secteur Innovation au service des cabinets

L'EXPERT-COMPTABLE DE DEMAIN

C'est à l'occasion du premier Barcamp ECF qui s'est déroulé le 12 mai à Lyon que nous avons eu l'opportunité de rencontrer la profession autour du thème « Stratégie numérique et relation clients », un sujet en étroite relation avec le phénomène d'« ubérisation » régulièrement relayé dans les médias.

Pourquoi le phénomène d'ubérisation doit-il soulever l'intérêt de la profession ?

Maurice Levy, le président du directoire de Publicis, a confié son inquiétude dans une interview au Financial Times : « *L'ubérisation, c'est l'idée qu'on se réveille soudainement en découvrant que son métier traditionnel a disparu.* ».

Ce néologisme désigne désormais un phénomène qui s'étend bien au-delà des services de transport : l'hôtellerie, la distribution, mais aussi les secteurs bancaire et juridique observent l'émergence de nouveaux modèles, ceux des « barbares », qui cassent les codes de la profession ou les barrières à l'entrée pour proposer une nouvelle expérience client et capter la demande.

L'intermédiation de la relation client est au cœur de l'ubérisation. Il est désormais nécessaire de répondre aux attentes de clients hyper-connectés, équipés de smartphones, tablettes... Ce public technophile est habitué à une expérience fluide et intuitive, centrée autour d'applications qui possèdent souvent peu de fonctionnalités pour plus d'efficacité. En somme, un accès au service digitalisé immédiat et accessible sans contrainte.

Ubérisation n'est pas systématiquement synonyme de low-cost, Airbnb est aujourd'hui un acteur fort dans tous les secteurs du marché touristique. Néanmoins la porte d'entrée des barbares dans un nouveau marché passe souvent par une offre simple au tarif réduit, grâce notamment aux économies d'échelle réalisées par l'utilisation d'outils numériques.

Ainsi, ne pas s'intéresser aux potentialités offertes par le numérique, c'est prendre le risque de se faire doubler par les « ubérisateurs », attitude évoquée aussi sous l'expression « syndrome Kodak », en référence à l'entreprise qui s'est fait damer le pion par ses concurrents plus innovants qui ont proposé des appareils photo numérique dans les années 1990. Ironie de l'histoire, ces challengers ont à leur tour été malmenés par l'arrivée massive des smartphones équipés d'appareils photo dix ans plus tard.

L'atelier ECF du 12 mai était organisé en deux temps : une première partie académique d'une vingtaine de minutes pour introduire les sujets de la stratégie numérique en général et l'importance de la relation clients en particulier. Une fois le périmètre des échanges établi, un second temps autour d'un atelier participatif et prospectif afin de cerner les (r)évolutions auxquelles les experts-comptables doivent faire face et trouver les clés pour s'y préparer.

Pour cadrer cet exercice d'intelligence collective, l'atelier fût rythmé par la méthode proposée par Gary Hamel et C.K. Prahalad dans leur ouvrage « La conquête du futur » : 10 questions simples et concises qui visent à trouver les bonnes réponses pour le futur. Une trentaine d'experts-comptables ont participé et ces quelques éléments de réponse ont été énoncés...

Quelles compétences et caractéristiques feront l'identité de l'expert-comptable de demain ?

La proximité des clients est un atout fort du métier, et un point différenciateur des nouvelles offres web, assurant un bel avenir à l'activité de conseil. **L'exploitation des données** dont disposent les experts-comptables laisse entrevoir de **nouveaux axes de conseil** et d'accompagnement, stratégiques et organisationnels.

Le gain de temps permis par l'utilisation de nouveaux outils permettra d'améliorer la relation avec les clients : **la disponibilité** et **la réactivité** seront deux principes clés pour répondre aux exigences de demain.

D'où viendra la marge du cabinet de demain ?

Outre des activités traditionnelles, plusieurs voies offrent de nouvelles perspectives de marge :

- A l'ère du **big data** les experts-comptables devront en être un acteur majeur. L'exploitation de cette masse de données permettra d'orienter la vision de l'expert vers l'avenir (benchmark de micromarchés, anticipation...).
- De nouveaux outils permettent d'étoffer le catalogue d'offres et de ne pas laisser les nouveaux entrants se saisir du marché **des services digitalisés**.
- Afin d'échanger efficacement avec leurs clients via ces outils, les experts-comptables devront assurer une fonction de **support et d'accompagnement dans l'usage**.



Quels seront ses avantages compétitifs de la profession l'expert-comptable de demain ?

La comptabilité du futur s'oriente vers **l'automatisation**. De la saisie à l'envoi de documents, en passant par le traitement de données, le **flux d'information sera numérique dès l'entrée**. Il s'agit alors d'aller un pas plus loin qu'une dématérialisation déjà enclenchée, et de mettre à profit le gain de temps obtenu pour vendre des **services à forte valeur ajoutée**.

Qui seront ses clients demain ?

Le dirigeant de demain sera celui de la « génération Y ». **Digital native**, l'usage mobile, sera au centre de son attention et l'entreprise sera ultra-connectée.

Quels seront les moyens à déployer pour atteindre ses clients demain ?

Une étude TNS Sofres en date de 2015 soulignait que les 16-30 ans passent en moyenne plus de deux heures par jour devant leur smartphone. **La communication via mobile**, par une application ou un service d'échanges, sera indispensable lorsque cette génération constituera le cœur de la clientèle.

Par le biais d'applications dédiées aux services des experts-comptables, on peut imaginer de nombreux services pour garder contact avec le client : **un conseil à distance** en visio, **l'envoi d'actions automatisé...**

Qui seront ses concurrents ?

Les nouveaux disrupteurs ne représentent pas une menace directe pour toutes les activités des experts-comptables. Les activités non réglementées font déjà l'objet d'une concurrence des plateformes en ligne. Les cabinets doivent s'adapter et proposer des services qui répondent à cette demande pour rester compétitifs dans les marchés concernés.

Les animateurs de l'atelier ont relevé ces quelques idées qu'il nous reste maintenant à explorer et à étayer pour accélérer les évolutions que nous devons apporter à notre profession... avant que d'autres veuillent s'en charger.



Jocelyn BOUILHOL et **Aurélien PRETO** sont respectivement Chef de Projet et Conseiller Numérique à l'Espace Numérique Entreprises. Cette association lyonnaise fondée en 2003 par les pouvoirs publics a pour mission d'aider les PME traditionnelles à bien intégrer les nouvelles technologies et améliorer leur compétitivité par un usage pragmatique du numérique.

REPENSER L'ORGANISATION DU CABINET À TRAVERS LA PERFORMANCE GLOBALE

Notre modèle économique fait face à des critiques importantes. Il devient malaisé d'être légitime face au client, mais il est aussi de plus en plus difficile de fidéliser et de recruter les bonnes personnes. Les cabinets comptables ne sont pas épargnés par ces difficultés, les métiers de la comptabilité, par leurs aspects routiniers, semblent peu valorisants auprès des jeunes qui, ayant une formation comptable, préfèrent se diriger vers le contrôle de gestion, la finance en back-office ou encore le contrôle interne. Ces problèmes internes peuvent servir à mener une réflexion pour modifier l'organisation du cabinet, mais aussi à révéler de nouvelles prestations de conseils possibles. Nous vous proposons donc de nous intéresser à la performance globale, méthode de réflexion stratégique développée par le Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJD). Dans un premier temps, nous verrons plus en détail l'intérêt de mettre en place une nouvelle stratégie d'organisation. Ensuite, nous précisons la méthode de la performance globale et enfin nous essaierons de présenter des voies d'intégration de cette méthode dans les cabinets comptables.

Pourquoi la performance globale

La performance globale a été imaginée et développée par le Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprises (CJD) qui a été fondé en 1938, ce qui en fait le plus ancien mouvement patronal français. Depuis sa création, le CJD s'efforce de « mettre l'économie au service de l'Homme ». Fruit de ces décennies de maturation et de partage de bonnes pratiques, ce mouvement propose en 2002 le concept de performance globale.

En proposant aux dirigeants d'entreprises de prendre soin de leur environnement social et naturel, la démarche peut étonner. En effet, une entreprise a toujours été en relation avec son environnement social : par sa production elle répond à des besoins des individus, elle embauche des salariés, elle paie des impôts à l'État et aux collectivités locales, etc. Dès lors, on peut considérer que l'entreprise répond déjà à cet objectif de responsabilité sociale et environnementale. Par ailleurs, dans une vision idéalisée de la démarche, nous pouvons nous inquiéter de la difficulté à concilier l'ensemble des intérêts des personnes en interaction avec l'entreprise, puisque par nature ces intérêts sont inconciliables.

La force du CJD est d'apporter des réponses pratiques pour répondre à l'objectif de mettre l'économie au service de l'Homme. Ainsi, le CJD propose de questionner pragmatiquement la stratégie

de l'entreprise pour permettre de prendre en compte des aspects importants pour la cohésion sociale, l'encastrement de l'entreprise dans un réseau local et le respect des limites environnementales des écosystèmes, souvent oubliés des stratégies d'entreprises comme des législations en vigueur.

Dans le contexte du tertiaire, et *a fortiori* des cabinets comptables, le développement durable peut laisser perplexe, car il peut être difficile d'imaginer des actions permettant de réduire ses impacts écologiques. Les solutions et leurs effets ne sont pas facilement identifiables.

Mais le développement durable n'est pas la somme d'actions « vertes », c'est une culture. Le développement durable prend aussi en compte l'humain, cela signifie que des organisations du tertiaire peuvent tout à fait s'engager dans ces démarches. La pierre d'achoppement de cette transition vers plus de soutenabilité de l'activité économique réside donc dans la transformation de la culture de l'entreprise. En effet, les entreprises qui mettent à profit leur démarche de développement durable n'ont pas seulement mis en place des actions « vertes », elles disposent d'une culture spécifique qui les rend fiables aux yeux des parties prenantes.

La transformation culturelle n'est toutefois pas une chose évidente et c'est à ce titre que la performance globale du CJD trouve son intérêt. La performance globale est un guide à destination des entrepreneurs pour dépasser une vision qui serait uniquement financière. Il n'est pas question de *greenwashing*, mais bien d'un programme complet pour questionner sa stratégie et son rapport à ses partenaires. Ce n'est pas non plus un impératif, mais davantage des pistes de réflexion.

L'idée n'est pas non plus d'être parfait, car nous pourrions rester bien trop longtemps à nous demander comment faire sans jamais générer de revenus. L'objectif est d'agir de manière pragmatique, responsable et suffisamment transparente pour éviter l'effet opposé à celui voulu. Afficher des pratiques de développement durable de manière opportuniste peut engendrer la méfiance des consommateurs. Pensez à la nomination d'une banque française à un Pinocchio d'or - prix donné par l'association « Les amis de la terre » - pour s'être affirmée banque « verte » tandis qu'elle finançait l'exploitation du charbon dans les Appalaches - exploitation nocive pour l'environnement du fait des techniques employées.

Si la performance globale souhaite mettre l'économie au service de l'Homme et de la société, il ne faut pas croire que cela se traduit nécessairement par une mauvaise rentabilité financière. Une étude de la banque de France en collaboration avec le CJD a montré que les entreprises membres du CJD, mettant en œuvre les pistes de réflexion de la performance globale, ont une meilleure résilience aux variations du marché par rapport aux entreprises classiques. Cela se traduit par un taux de défaillance plus faible sur la période de 2008 à 2012, pourtant une période difficile pour les entreprises. Si ces entreprises se montrent moins risquées, cela n'est pas sans aller avec des taux de croissance de chiffre d'affaires légèrement meilleur que les entreprises classiques et une part significativement plus faible à avoir des résultats négatifs. Bref, la performance globale semble résoudre l'équation risque faible et performance financière : le Graal pour tout entrepreneur !

Présentation de la performance globale

Nous avons montré en quoi la performance globale peut être intéressante, il nous faut donc désormais donner davantage de précisions sur les éléments qui constituent cette méthode.

La performance globale repose sur 10 thématiques. Chacune de ces thématiques est un point stratégique sur lequel l'entrepreneur doit se poser des questions. Les thématiques couvrent de larges champs de l'activité de l'entreprise. Elles tiennent compte à la fois de la responsabilité de l'entreprise face à ses clients, à ses salariés et autres parties prenantes ainsi que de la viabilité économique et commerciale de l'activité. Voici les 10 thématiques proposées :

- 1 Partager des valeurs et une vision avec toutes les parties prenantes ;
- 2 Adopter une gouvernance participative et responsable ;
- 3 Piloter la stratégie économique et commerciale ;
- 4 Tisser des relations privilégiées avec les clients ;
- 5 Œuvrer pour le bien-être des salariés ;
- 6 Créer des relations de partenariat de qualité avec les fournisseurs et les prestataires ;
- 7 Développer des produits et services durables et rentables ;
- 8 Favoriser l'innovation et la créativité ;
- 9 Intégrer les activités de l'entreprise à l'environnement et réduire ses impacts ;
- 10 Nouer des liens avec les communautés et participer au développement local.

Pour chaque thématique, 10 questions sont proposées afin de guider le dirigeant à avancer. À chaque question, on trouve les raisons qui poussent à se questionner sur le point concerné, des axes de réflexions pour avancer, une méthode pour savoir où on se situe actuellement et vers où on souhaite aller. On découvre aussi des témoignages d'entrepreneurs qui partagent leurs bonnes pratiques, car, avec ce guide, ce n'est pas un auteur qui prêche sa bonne parole, mais bien les milliers de dirigeants du CJD qui s'échangent leur savoir-faire. L'objectif est ainsi de profiter d'une forme d'intelligence collective affinée au cours des bientôt huit décennies d'existence du CJD.

L'ordre dans lequel les questions sont posées dans le guide ne constitue pas une hiérarchie inébranlable. Il est bon que chaque dirigeant se saisisse des questions en fonction de ses besoins actuels, il pourra progresser lentement dans la démarche, revenir sur certaines questions... C'est une démarche à long terme où chacun construit son itinéraire.

À l'issue de l'analyse que vous pourrez faire, il est recommandé de communiquer sur votre démarche. Cette communication devra se faire méthodiquement pour éviter les faux pas, mais elle permettra d'accroître le capital confiance que les parties prenantes vous accorderont. Elle constitue l'aboutissement de la démarche de performance globale qui permet de se différencier auprès des clients et de fidéliser ses collaborateurs.

Enfin, il est intéressant de noter que cette démarche est en parfaite cohérence avec l'ISO 26 000. Cette norme internationale, qui ne fait pas l'objet de certifications, se veut être un guide pour aider les organisations à contribuer au développement durable.

La performance globale dans les cabinets comptables

Les cabinets comptables ont longtemps été épargnés par la réflexion stratégique. Leur objectif été clair et simple : vendre le plus possible de prestations comptables. Mais les choses évoluent. Il devient difficile de ne faire que de la comptabilité et la loi Macron a d'ailleurs institutionnalisé le fait que l'expert-comptable est de plus en plus expert et de moins en moins comptable, selon la formule de Philippe Arraou. Désormais, nous pouvons même nous inquiéter d'une « Ubérisation » de la saisie comptable. Comme le remarquent les analystes de Xerfi, ce n'est peut-être pas tant du côté des technologies disruptives de type Uber qu'il faut attendre le changement à venir, mais de la robotisation de la saisie comptable grâce à l'amélioration de la reconnaissance optique de caractères. Autre point important dans les cabinets : les collaborateurs. Il devient difficile de recruter et de fidéliser les jeunes employés. Si le second problème est sans doute un phénomène de société, le premier est bien spécifique à la profession comptable, qui n'arrive plus à séduire les étudiants. En effet, la formation Comptabilité, Contrôle, Audit des IAE séduit encore beaucoup les jeunes, mais au cours de leur parcours ils privilégient souvent le contrôle de gestion, la finance en back-office ou toutes autres voies.

Dans ce contexte, la performance globale peut être un levier du changement pour les cabinets comptables. En tant qu'expert-comptable, on pourra notamment se poser les questions suivantes :

- Quelle est la vision du cabinet à 5 ans et la stratégie associée ?
- Comment les décisions stratégiques sont-elles prises ?
- Est-ce qu'une stratégie de développement commerciale a été décidée et associée à un reporting adapté ?
- Comment s'assurer de la confiance des clients ?



- Comment fidéliser ses collaborateurs et développer leurs compétences ?
- Quelles règles d'éthique régissent la sous-traitance ?
- Êtes-vous dans une démarche de recherche de nouveaux modèles économiques plus durables ?
- Quelle est la politique interne d'innovation ?
- Quels moyens sont engagés à la réduction des impacts environnementaux du cabinet ?
- Comment le cabinet est-il engagé dans le développement de la vie locale ?

Ces questions doivent permettre de poser de nouvelles voies pour l'avenir d'un cabinet, une nouvelle stratégie et comme nous le disions précédemment, une nouvelle culture. C'est favoriser la créativité et l'indépendance des collaborateurs ou encore développer de nouveaux services pour les clients. La performance globale permet d'avancer et de comprendre au fur et à mesure qu'une situation donnée n'est pas fatale et qu'il ne tient qu'au dirigeant avec l'ensemble de ses partenaires de créer les conditions de leur réussite.

Vous l'aurez compris la performance globale peut être un levier de croissance pour votre cabinet, mais vous pourrez aussi facilement le transformer en conseil pour vos clients qui, avec des problèmes différents, trouveront sans doute dans une telle démarche des solutions pertinentes.



Clément Carn

Chargé de recherche au sein du cabinet Compta Durable
Membre de la commission Prospective et Innovation d'ECF

LA VÉRITÉ SUR LA SIMPLIFICATION IMPOSSIBLE

Nous nous déplaçons dans la société comme sur un damier de cases à cocher ou à décocher. On finit par se convaincre que notre existence se résume à une somme de critères administratifs ; que tout débordement hors de la grille constitue une faute à corriger au plus vite. On poursuit désespérément cet idéal impossible des temps modernes : être en règle. Et quand enfin tous les dossiers sont clos, toutes les demandes validées, tous les actes tamponnés, c'est le signe que nous sommes morts¹.

Le combat pour la simplification ou, de manière moins ambitieuse ou plus pragmatique contre la sur-complexification, semble être bel et bien perdu. Notre profession le constate chaque jour et chaque loi, instruction, ordonnance, règlement rend notre exercice quotidien plus complexe, plus chronophage, plus inutile encore à nos clients. Mon compère Serge Anouchian l'illustre dans ces pages² en matière de fiscalité mais que dire en matière juridique, comptable mais aussi de droit du travail (certainement le domaine le plus complexe à traiter !), environnemental ou social ? Si nous sommes à plaindre, nombreux sont nos clients à subir les mêmes conséquences d'une surréglementation. Faut-il parler du bâtiment, de la restauration, de l'industrie ou même du commerce avec les contrôles des douanes et de la Direction Générale du Commerce, de la Consommation et de la Répression des Fraudes ?

Bref, 400.000 règlements régissent notre vie (la vie privée n'est pas épargnée par la surréglementation qui ne touche pas que l'activité professionnelle) pour nous contraindre à faire ceci, ne pas faire cela, le faire comme ceci ou comme cela.

Plusieurs raisons ont conduit à créer cet enfer bureaucratique conduisant certains jusqu'à la « phobie administrative », maladie dont s'est auto-diagnostiqué le député Thomas Thévenoud³.

Ecartons d'emblée la cause habituellement populaire d'une classe politique déconnectée de la réalité, composée d'énarques hors-sol et de fonctionnaires incompetents ; cela peut arriver mais dans leur grande majorité, nos élus sont intègres et sincèrement impliqués dans la recherche du bien commun. La plupart sont plutôt intelligents et consciencieux. Ce sont même pour beaucoup d'entre eux des experts, ce qui est en vérité le nœud du problème. Le populisme du « tous pourris » ou « tous incompetents » n'est donc ni un diagnostic pertinent, ni la voie d'une solution permettant d'imaginer un jour de régler la situation.

La première raison, concrète, de la complexité administrative vient, d'une part, des demandes catégorielles des groupes de pression (les corps intermédiaires et les lobbys) qui souhaitent disposer d'une législation d'exception couplée à l'ambition de l'Etat de tout planifier. La prolifération des niches fiscales en est un exemple : les promoteurs immobiliers veulent subventionner leurs activités ? On légifère avec le dispositif Robien, Besson, Duflot, Pinel, etc. Les start-up cherchent des financements ? On crée la réduction IR-ISF PME. Empilement de lois, de règles, de contraintes car il n'est pas possible de faire simple lorsque le législateur, tel Ulysse naviguant entre Charybde et Scylla, doit éviter l'effet d'aubaine et l'effet pervers... Se prémunir contre l'effet d'aubaine ou l'effet pervers, c'est rechercher l'efficacité de la dépense publique.

L'effet d'aubaine serait par exemple une réduction au titre de l'ISF-PME utilisée par une entreprise qui ne serait pas une réelle entreprise créatrice de valeur. Ainsi, l'article 885-0 V bis relatif à la réduction ISF-PME fait-il plusieurs pages interdisant ceci ou limitant cela jusqu'à prévoir par exemple que les « actifs de l'entreprise ne soient pas constitués de façon prépondérante de métaux précieux, d'œuvres d'art, d'objets de collection, d'antiquités, de chevaux de course ou de concours ou, sauf si l'objet même de son activité consiste en leur consommation ou en leur vente au détail, de vins ou d'alcools ». Avant l'ajout de ces limitations⁴, certains contribuables avaient en effet détourné l'esprit du texte afin de se constituer des caves à vins financées à hauteur de 75 % par une réduction de leur ISF, le stock de vins étant, à l'issue des cinq ans⁵, récupéré en liquide par le biais d'une réduction de capital, désormais elle aussi interdite avant 10 ans... Il existe également de nombreux effets d'aubaines dans d'autres situations : percevoir une aide de 4.000 € lors d'une embauche relève de l'effet d'aubaine si, même en l'absence d'aide, l'embauche aurait été réalisée : encore une dépense publique, financée par nos impôts, inutile en ce sens qu'elle n'a joué un rôle incitatif qu'à la marge.

1 - « Le révolutionnaire, l'expert et le geek, Combat pour l'autonomie » de Gaspard Koenig, Plon, 2015.

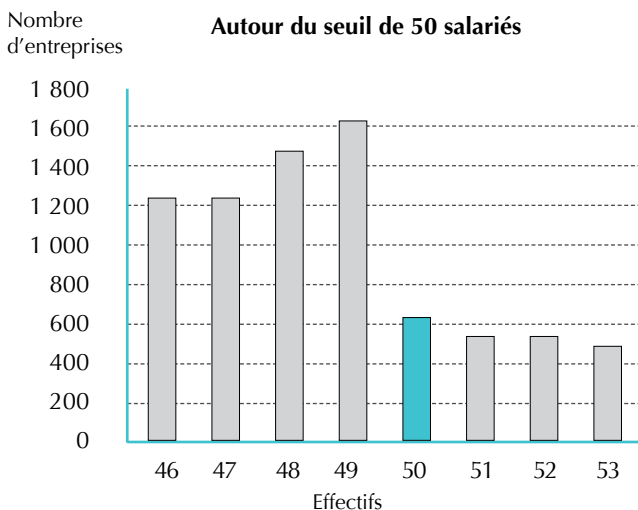
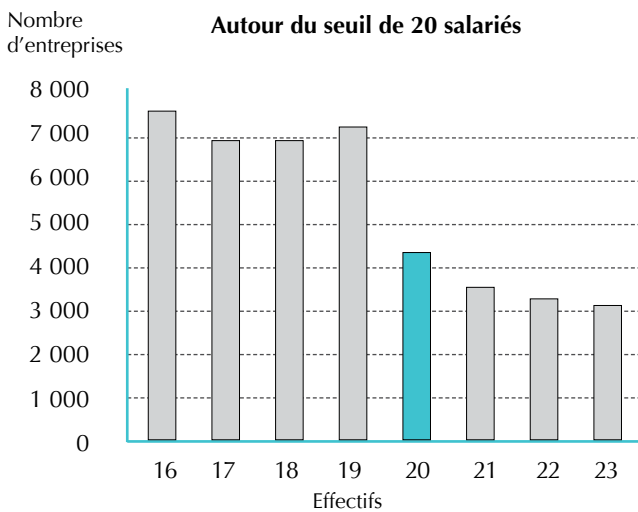
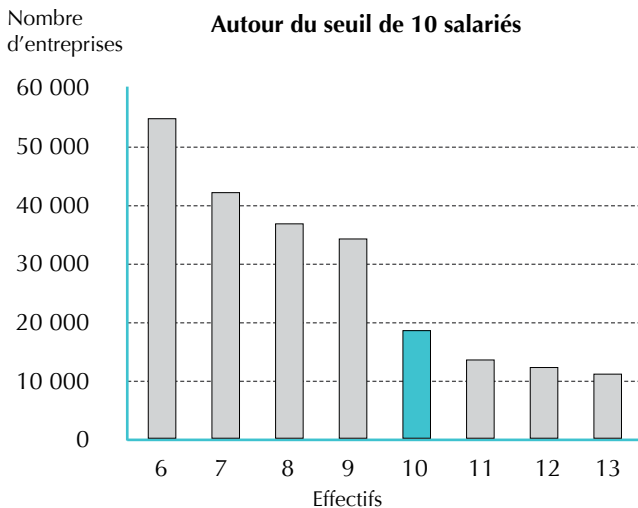
2 - Voir l'article Doliprane et boule de cristal : les outils du conseil de Serge Anouchian, page 47.

3 - La lecture de son livre « une phobie française » paru chez Grasset en mars 2016 raconte surtout la violence de la curée politique et médiatique qu'il dû subir, lui et sa famille, et l'hypocrisie de la classe politique sur ces sujets.

4 - Créées en août 2007, ces exclusions n'ont été ajoutées par le législateur qu'à compter du 1er janvier 2010.

5 - On avait même le temps de faire vieillir les bouteilles pour une consommation optimale !

L'effet pervers est un effet contre-productif : un dispositif mal ficelé, mal conçu a des effets pervers indirects. Les effets de seuils en matière sociale en sont une illustration. L'augmentation des contraintes sur les entreprises dépassant les seuils de 10, 20 et 50 salariés a pour effet pervers de limiter les embauches à l'approche des seuils. Comme l'illustre le graphique ci-après (chiffres issus de la base fiscale 2006), pour 34.500 entreprises de 9 salariés, il n'y a que 18.300 entreprises de 10 salariés.



Note : les échelles des graphiques sont différentes, selon l'importance globale du nombre d'entreprises autour des différents seuils. Source : Insee, Ficus

Légiférer c'est donc naviguer entre ces obstacles et par conséquent rendre complexes des dispositifs qui auraient pu être simples si les agents économiques réagissaient sans perversions aux incitations fiscales. Mais le monde étant ce qu'il est, la complexité est inévitable.

Mais cette première raison, concrète, s'appuie en réalité sur une autre raison plus fondamentale, qu'il est même possible de qualifier de philosophique : l'Etat a-t-il pour mission de faire notre bonheur à coup de règlements, de lois et d'interdits ? L'état doit-il planifier nos vies et l'économie ? Doit-on protéger les citoyens contre eux-mêmes ? Les exemples pullulent : le port du casque en moto ou de la ceinture de sécurité en voiture, les cotisations retraites obligatoires, l'adhésion obligatoire à la sécurité sociale, etc. Dans ces exemples⁶, on ne réglemente pas pour la protection des tiers (ce qui est le cas dans la limitation de vitesse sur route où le risque d'accident et donc de danger pour les autres usagers augmente avec la vitesse de son propre véhicule) mais pour la protection de l'individu. Si je conduis sans casque ou sans ceinture de sécurité, je ne mets en danger que moi-même, si je ne cotise pas pour ma retraite, je risque de me retrouver démuné à la fin de ma vie, etc... La France, avec un taux de prélèvement obligatoire parmi les plus élevés du monde, a fait le choix d'un état nounou qui protège ses citoyens. Sur le plan économique, dans ce modèle centralisé, l'activité est planifiée, organisée, gérée, administrée par l'Etat : toute une bureaucratie s'organise, se met en place pour limiter l'autonomie et la liberté des individus, bien loin d'un modèle libéral que nous ne connaissons pas.

Pour en revenir sur les exemples cités précédemment, où l'on voit que l'application concrète d'une législation impose une complexité inévitable, la question serait : faut-il légiférer ? Plutôt que subventionner les promoteurs, ne serait-il pas plus efficace d'alléger les contraintes foncières avec moins de réglementations contraignantes qui surenchérisent le coût de la construction ? Une timide tentative a été lancée par le gouvernement avec 50 mesures de simplification dans la construction de logements⁷. On mesure l'ampleur du problème en découvrant les règles supprimées ! Par exemple, il est prévu de supprimer les dispositions pour l'accessibilité aux personnes en fauteuils roulants aux étages non accessibles... Situation kafkaïenne qui imposait des aménagements dans des logements... inaccessibles !

Faut-il pérenniser le dispositif ISF-PME ? Ne faut-il pas plutôt supprimer l'ISF, alléger les contraintes des entreprises et laisser les investisseurs choisir d'investir dans les entreprises de leur choix en fonction de la seule espérance de plus-value future ?

6 - *Que d'aucuns pourraient trouver choquant tant nous sommes convertis à demander à l'Etat de tout régler... surtout, et je le partage, en matière de sécurité sociale où la solidarité nationale impose un système commun.*

7 - <http://simplification.modernisation.gouv.fr/mesure/50-mesures-de-simplification-pour-la-construction-de-logements/>

Citons à nouveau Gaspard Koenig : « Pour se donner les moyens de diriger les individus, il faut prélever beaucoup d'impôts d'un côté, et aiguiller leurs choix avec beaucoup de subventions et d'allocations de l'autre. L'idée même de niches fiscales, et leur multiplication hors de contrôle, est liée à ce jeu constant de pression et de contre-pression. Un raisonnement identique s'applique aux entreprises : l'Etat préférera toujours le crédit d'impôt à l'allègement de charges afin de maintenir le lien de dépendance. »

Alors ? FEC, DSN, DEC-Loyer, RSI, CICE, liasse fiscale pléthorique, déclarations en tout genre, contrôle permanent, bulletins de paie incompréhensibles, charges, taxes et bientôt le prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu,... peut-on imaginer simplifier notre pratique alors que c'est toute la société qui subit la complexité de la planification par des experts ?

Sauf miracle⁸, et comme l'expérience le prouve, toutes les tentatives de simplification se sont invariablement soldées par un accroissement de la complexité, malgré les intentions sincères de leurs initiateurs.

Les pistes de simplification pour notre profession passent donc en pratique par une robotisation de la complexité administrative : notre métier consistera de plus en plus à simplifier la vie de nos clients en internalisant la complexité administrative, fiscale, sociale et juridique. Comprenons-nous bien : ce n'est pas la complexité qui nous fait vivre ; celle-ci est sans valeur ajoutée et sera de moins en moins facile à facturer. L'internalisation de la complexité doit s'accompagner, pour devenir supportable, de gains de productivité par une automatisation des tâches.

Au cours des décennies précédentes, notre marché se caractérisait par une relative opacité en termes de concurrence interne (notre client peut obtenir désormais un devis pour une mission comptable en quelques clics) doublée de gains de productivité liés à l'amélioration incrémentielle de nos outils de production⁹. La dématérialisation a engendré au cours des dernières années une inflation des contraintes administratives et techniques sans que nous puissions à ce stade bénéficier des mêmes automatismes et donc des mêmes gains de productivité. La situation est en passe d'être réglée avec les nouveaux logiciels qui permettent d'automatiser (presque automatiquement...) le traitement comptable et la production fiscale. En pratique, notre travail en matière comptable ne sera plus une longue succession d'opérations de saisie et de révision mais la mise en place d'une organisation des flux d'information dématérialisée provenant de multiples sources : factures électroniques,

logiciels nomades de gestion des frais, intégration bancaire, imputation et révision automatisées, production fiscale robotisée. La mise en place du dossier et le paramétrage, l'interconnexion des différents systèmes et des différentes sources d'approvisionnement numérique nécessiteront une expertise dans la gestion des flux numériques... mais moins dans la saisie comptable.

En matière fiscale et sociale, ne nous leurrions pas : l'enchevêtrement des règles, les pressions diverses des véritables bénéficiaires des niches fiscales et sociales (non, ce n'est pas le contribuable !), la passion de tout gouvernement pour la fabrique de nouvelles lois, la volonté d'être utiles des députés qui corrigent ou modifient à coup d'amendements des projets déjà complexes ne laissent espérer aucune simplification à venir. On fait le pari que même en cas de victoire en 2017 de la droite, l'ISF ne sera pas supprimé mais simplement réformé : pression des fondations qui bénéficient d'une aide financière grâce à la réduction de 75 %, pression des start-up qui bénéficient d'une aide financière grâce à la réduction de 50 % et enfin, blocage par l'administration qui récupère chaque année un moyen bien utile de contrôle et de suivi du patrimoine des contribuables les plus fortunés permettant, phrase magique qui ferait plier le plus libéral des députés, « de lutter contre la fraude et l'optimisation fiscale ». Fermer le ban : la messe est dite !

Bref, la simplification n'est pas pour demain mais l'automatisation de la complexification doit pouvoir permettre de libérer notre énergie à court terme pour s'occuper de la seule chose pour laquelle nos clients nous paient : les accompagner à gérer, développer et optimiser leurs affaires !



Laurent Benoudiz
Twitter : @lbenoudiz

8 - Le miracle pourrait venir en pratique de l'ubérisation de l'Etat et de ses services par la révolution NBIC en cours. Le problème des taxis du point de vue des utilisateurs (chers et peu nombreux) n'a pu être résolu que par l'arrivée d'Uber qui a démocratisé l'usage d'un véhicule avec chauffeur tout en offrant un travail à de nombreux jeunes sans formations...

9 - Voir l'excellent article de Philippe Barré sur ce sujet page 16.

LA BLOCKCHAIN ET LES EXPERTS-COMPTABLES

QUELS APPORTS DE LA BLOCKCHAIN POUR LA PROFESSION COMPTABLE ?

Révolution pour les uns, effet de mode pour les autres.

Quels peuvent être les apports de la blockchain pour la profession comptable ?

La **Blockchain**, tout le monde en parle mais qui sait réellement de quoi il s'agit exactement ?

Régulièrement, on nous met en garde contre les effets potentiellement disruptifs de certaines technologies innovantes. Il est impératif de s'adapter à ces changements.

A l'occasion d'une participation à une **conférence organisée par la FNTC** (Fédération Nationale des Tiers de Confiance), et en tant qu'expert-comptable, je me suis intéressé aux impacts de la technologie Blockchain sur notre profession.

La Blockchain, de quoi parle-t-on ?

Une définition intéressante est apportée par la banque de France.

La Blockchain ou « chaîne de blocs » est une **technologie de stockage et de transmission d'informations**. Par extension, ce mot désigne une base de données numériques décentralisée. Souvent assimilée à un registre, cette base regroupe un **historique de transactions électroniques** (c'est le « chain » dans Blockchain).

Cette technologie permet à des personnes connectées en réseau qui ne se connaissent pas, de :

- réaliser des transactions en quasi-temps réel à partir d'une même application,
- s'affranchir des intermédiaires tels que les banques, notaires, cadastres,
- s'assurer de la fiabilité et de la sécurité de leurs opérations.

Source : www.banquefrance.fr

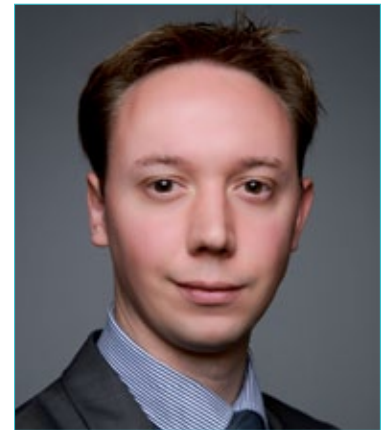
Ce qu'il est important de retenir est le fait qu'il s'agit d'un système décentralisé qui permet l'enregistrement inaltérable de transactions électroniques.

Vous avez forcément entendu parler de la **cryptomonnaie Bitcoin**. Cette monnaie numérique utilise les principes de la technologie de stockage dite Blockchain.

Par crainte de se voir « ubériser » et de perdre le contrôle, on constate la mobilisation des acteurs bancaires, pour acquérir cette nouvelle technologie.

Ceci est d'autant plus paradoxal, que le paradigme de la Blockchain est justement l'absence de contrôle de la part d'un des acteurs de la chaîne.

Cependant, il convient de noter que cette technologie pourrait potentiellement rendre obsolète de nombreuses professions : banques, notaires, cadastre, huissiers, greffes, etc...



Fabrice Heuvrard

Expert-comptable, membre de la commission innovation ECF

La Blockchain au pluriel ? Blockchain publique ou privée ?

La Blockchain est un procédé technologique. Il existera autant de Blockchain que d'applications. Par conséquent, il est nécessaire de parler de Blockchain au pluriel.

Historiquement et philosophiquement, la Blockchain est nécessairement publique : on entend par là une Blockchain qui autorise une lecture/écriture par n'importe quel utilisateur.

Cependant, avec la démocratisation de cette technologie, on peut assister à l'émergence de Blockchains privées. Cette émergence étant la conséquence de l'appropriation de cette technologie par des acteurs privés majeurs et des start-up qui attendent des retours économiques à moyen terme.

Actuellement, il est difficile de cartographier les différentes Blockchains, tant les applications de cette technologie sont nombreuses et les usages différents.

Quels impacts pour la profession du chiffre ?

En tant que profession réglementée, et au même titre que les notaires, huissiers, notaires, banques, il convient de s'interroger sur les éventuels impacts de cette technologie sur notre travail et notre environnement.

La liste et les usages décrits ci-dessous ne peut valablement pas être exhaustive mais permet d'ouvrir le débat et d'entrevoir l'horizon des opportunités.

N'hésitez pas à commenter l'article sur Twitter si vous avez d'autres idées !

🐦 **Tweetez !**

Les impacts de la #Blockchain sur les métiers du Chiffre par @FabriceHeuvrard !

La lettre de mission

Rendue obligatoire par l'article 151 du décret 2012-432 du 30 mars 2012 relatif à l'exercice de l'activité d'expertise comptable, ne pourrions-nous pas imaginer une Blockchain privée, sous l'égide de l'Ordre des experts-comptables qui permettrait de réaliser des lettres de mission directement depuis une Blockchain.

Ne serait-ce pas un gage de notre réussite à incorporer rapidement et avec succès les nouvelles technologies dans notre métier ?

🐦 **Tweetez !**

Une #Blockchain pour les lettres de mission des experts-comptables ?

Nos obligations de reconnaissance du bénéficiaire effectif de la prestation

Introduite par la norme de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, nous avons une obligation de vigilance à l'égard de l'identification du client et du bénéficiaire effectif de nos prestations.

On peut espérer la création d'une Blockchain publique par le législateur permettant de confirmer l'identité numérique de nos clients.

Cette Blockchain pourrait permettre de répondre de manière positive à nos obligations normatives.

Notre diplôme

Chèrement acquis après de longues années d'études, nous recevons notre précieux diplôme, sous la forme d'un papier au format A4. Bien que ce format ne réduise en rien notre satisfaction, il convient de s'interroger sur son évolution.

On peut facilement imaginer une Blockchain publique introduite par l'Education nationale qui permettra d'authentifier le diplôme du candidat.

Assurément un gain de temps pour les services, en charge de la vérification des informations présentes sur un CV.

Les smart contracts

Une définition des « smart contract » peut être la suivante :

- il s'agit d'un transfert de valeur automatisé fondé sur des conditions mutuellement convenues, qui peut avantageusement s'exécuter sur la Blockchain.

La sensibilisation de nos clients aux nouvelles technologies qui permettent d'optimiser leur gestion administrative quotidienne entre pleinement dans le cadre de la valorisation de nos missions et de la recherche de mission à valeur ajoutée.

Que ce soit de manière sectorielle ou au cas d'usage, les smart contracts se développeront. Il convient d'être vigilant vis-à-vis des activités de nos clients qui pourraient être concernés.

Le juridique : convocations, dépôts des comptes annuels, etc...

Bien que relativement peu évoquées, les activités des greffes des tribunaux pourraient faire l'objet d'une disruption. En effet, on peut relativement facilement concevoir l'idée d'une Blockchain publique qui permettrait de recueillir le dépôt des comptes annuels, garantissant leur authenticité et infaillibilité pour les tiers.

Dans ce cadre, les experts-comptables pourraient continuer à jouer pleinement leur rôle d'intermédiaire.

Pour aller plus loin

- La puissance de la Blockchain
- La Blockchain, une révolution ambivalente
- Le hub de la Blockchain en France
- IBM lance ses 1ers services Blockchain pour la banque et la santé

DIGITALISATION : UNE QUESTION MANAGÉRIALE \\\

Cela fait 35 ans, pour ainsi dire, que la profession « baigne » dans le numérique, s'adaptant au fur et à mesure avec une extrême agilité. Informatisation, puis téléprocédures, mail, nomadisme... On peut dire que les cabinets ont fait montre d'une adaptabilité exemplaire, non seulement pour leur propre bénéfice, mais également pour celui des clients et de l'administration.

Une agilité qui a d'ailleurs permis de renforcer nos positions. Mieux capables que quiconque de maîtriser le cours des évolutions, nous avons su créer, collectivement, les outils adéquats. Jedeclear.com en est la meilleure preuve.

Pourquoi cela changerait-il aujourd'hui ?

Il faut se remémorer cette métaphore de Bertrand Russell : celle de la dinde qui, grassement nourrie par le fermier durant toute l'année et raisonnant à court terme, ne perçoit pas que cela puisse changer un jour. Jouissant de son bien-être, elle ne voit pas arriver ce moment de disrupcion qu'est le... 25 décembre !

De ce point de vue, grâce à notre intelligence collective, nous sommes loin de ces gallinacés. Car à force de discours, de conférences et de congrès, les cabinets sont conscients des innovations technologiques et entrevoient les implications pour leur cabinet au fur et à mesure qu'elles se concrétisent.

En somme, nous savons que nous allons vers une réduction des opérations de saisie comptable en tant que telle.

Par contre, nous hésitons sur le rythme des évolutions et sur ses conséquences sur le plan social et managérial. Avançant à tâtons, nous n'identifions pas vraiment la date.

Car plusieurs phénomènes s'entrechoquent. D'abord il y a celui qui tient aux investissements en progiciels réalisés par les cabinets, parfois récemment. Un travail lourd qui engage un cycle. Difficile d'imaginer si rapidement un changement de modèle.

Ensuite, il y a les demandes contradictoires des clients. Certains ne veulent pas s'engager dans un tout dématérialisé, d'autres ne supportent pas qu'on ne leur propose pas.

Et puis, il y a l'organisation humaine du cabinet.

De ce point de vue, il y a la théorie : le full digital, quelle opportunité pour consacrer une plus grande partie des ressources du cabinet au conseil ! Quand on conçoit que le marché du conseil représente 90 milliards d'euros par an en France, alors que celui de

la comptabilité ne pèse que 12,6 milliards, on mesure rapidement l'étendue du territoire à conquérir.

Mais dans la pratique ? Ce marché du conseil est multiforme et demande des compétences spécialisées ainsi que des aptitudes à vendre. Il faudrait donc former, embaucher, voire partager de nos nouveaux talents entre cabinets.

Question sous-jacente mais néanmoins épineuse : que deviendront les collaborateurs en charge de la saisie ? Et c'est bien là le cœur de problème.

Une récente étude du cabinet Roland Berger considérait que 3 millions d'emplois en France pourraient être détruits par la numérisation à l'horizon de 2025. Ceci alors que de 1980 à 2012, les vagues d'automatisation qui ont touché principalement le secteur industriel et les métiers peu qualifiés ont détruit 1,4 millions d'emplois, loin devant les délocalisations ou le renforcement de la concurrence internationale.

La puissance de l'algorithme, permet désormais une automatisation des tâches « intellectuelles » les plus simples et répétitives en escomptant, au surplus, une meilleure fiabilité. Ce qui devrait aboutir, non pas à une disparition subite et radicale de ces métiers, mais à une polarisation vers ceux qui ne sont guère automatisables impliquant créativité, ou encore relation et dialogue avec le client. Traduction : les tâches de saisie et d'imputation sont répétitives et automatisables. Les emplois y attachés devraient peu à peu disparaître. Ce sont près de 30.000 collaborateurs qui pourraient être concernés.

A l'inverse, les emplois relevant du conseil, impliquant une réflexion créative et à une relation client étroite, ne sont pas menacés et devraient même se développer. Un jeu de vase communicant ? Cela paraît simple sur le papier. Mais tellement complexe sur le plan organisationnel, social et humain... En bref, sur le plan managérial.

En effet, il faudra parvenir, sans doute en moins de temps que nous en avons eu jusqu'à présent, à choisir une stratégie, y adapter notre organisation et former autant que possible nos salariés aux métiers correspondants. Et parallèlement, recruter ces champions du conseil (juristes, ingénieurs, informaticiens, fiscalistes...) qui nous permettront, sur la base des informations financières que nous produisons, de conquérir de nouvelles parts de marché.

L'enjeu est donc éminemment managérial : comment organiser et conduire le changement ? Cela concernera essentiellement les



cabinets créés il y a plusieurs années et non les nouveaux entrants déjà configurés à cette nouvelle donne.

Si le choix de la bonne stratégie est une question propre à chaque cabinet, il est toutefois possible, au niveau plus global de la profession, d'offrir des solutions clés en main. Et ainsi proposer de nouveaux cursus de formation, très opérationnels et correspondant aux cabinets, en créant notre propre école de la profession comptable. Une école qui déclinerait des cursus longs destinés aux collaborateurs sur des thématiques spécialisées : assurance, contrôle de gestion, juridique, social, fiscal, gestion de patrimoine, création et statut social du dirigeant, financement, gestion de crise, cybersécurité...

Chaque collaborateur du cabinet pourrait, au-delà des dossiers dont il a la charge, devenir le référent des autres collaborateurs dans un domaine très spécialisé. Ce qui permettrait aux plus petites structures de choisir plus facilement leur nouvelle stratégie tout en restant indépendantes si elles le souhaitent.

C'est ce que l'on qualifie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (la GPEC). Un sujet dont la branche devra s'emparer dans les tous prochains mois, notamment pour mettre en place les financements adéquats au niveau de l'OPCA de branche afin d'éviter des restructurations trop brutales. Un financement également possible auprès de BPIFrance, si l'on décline plus largement l'accord signé en Ile-de-France avec l'Ordre.

Au terme de cette réflexion, si on élargit le prisme, d'aucuns craignent dans les années qui viennent, une déstabilisation sensible des classes moyennes qui, après les classes ouvrières, pourraient être substantiellement atteintes par l'automatisation. C'est la résultante d'un tsunami d'innovations comme il y en a rarement eu dans l'histoire. La difficulté consiste à l'analyser, le comprendre et enfin l'accepter. Ceci pour mieux repartir de l'avant et permettre au plus grand nombre d'en tirer profit. Une responsabilité collective au plus haut niveau de l'Etat comme à celui de notre profession.



Christophe Sans
Secrétaire général de la Fédération ECF

RÉFORME EUROPÉENNE DE L'AUDIT : L'URGENCE D'UN NOUVEL ÉQUILIBRE...

PAR JEAN-LUC FLABEAU

Le Livre vert de Michel Barnier d'octobre 2010 a inauguré une période de débats acharnés, tant à Bruxelles qu'à Paris ; pour aboutir in fine à une réforme européenne de l'audit que la France devait transposer, théoriquement avant le 17 juin. Délai tenu, pour la partie législative, avec l'ordonnance du 17 mars 2016... Mais dépassé pour l'adoption de son volet réglementaire. Rien de bien étonnant, ni d'éminemment tragique, tant les enjeux sont importants.

Pour autant, les principes essentiels de la réforme sont posés. Nous devons dès maintenant anticiper les conséquences d'une nouvelle donne, où le dogmatisme et la défiance l'emportent au détriment de la confiance et d'un pragmatisme indispensables au développement de l'esprit d'entreprise.

Dès lors, comment réorienter notre système pour qu'il soit utile à l'économie de notre pays et sa croissance ? Avant qu'il ne soit définitivement trop tard...

Tous touchés par la réforme

C'est un fait, cette réforme touchera toutes les formes d'exercice, des plus petits cabinets jusqu'aux grands réseaux, même si les points d'impact seront différents. Certains, voulant minimiser les conséquences d'un processus qu'ils n'ont pas su maîtriser, nous assurent que seuls les mandats ou cabinets EIP seront vraiment concernés. Il n'en est rien : les 13.500 confrères et les 230.000 mandats en France seront bel et bien impactés.

Qu'on en juge : applicable aux seules entités EIP, la rotation des cabinets, combinée à celle des associés, devrait immanquablement aboutir à une concentration du nombre d'acteurs de l'audit pour les

mandats de cette catégorie, les plus petites structures n'ayant pas les moyens de répondre à cette exigence. Des mandats EIP représentant parfois de « belles vitrines » pour des cabinets de petite ou moyenne taille.

Et puis, comment renforcer la qualité de l'audit tout en affaiblissant le corps professionnel dans son ensemble ? Car cette réforme préfigure de nombreuses défaites.

Tout d'abord, ce sont les petits en moyens cabinets qui souffriront, victimes de la concentration des acteurs. Mais également les plus grands, qui certes profiteront, dans un premier temps, de l'effet de concentration. Mais, dans un second temps, il leur deviendra de plus en plus difficile de trouver des auditeurs de qualité, prêts à s'investir dans une activité sur-réglée et surexposée en matière de responsabilité. La menace de sanctions financières aura notamment fait son effet. On redoute toujours les territoires en proie au danger.

Mais le changement de paradigme concerne au premier chef notre système de régulation.

Depuis la LSF de 2003, la profession française est co-réglée par le H3C et les compagnies régionales. Nous étions parvenus à un équilibre satisfaisant, source de progrès pour l'ensemble de notre corps professionnel.

Aujourd'hui, plus que dans beaucoup de pays de l'Union, la chancellerie entend corseter la profession en confiant la maîtrise et le contrôle de l'exercice de ses membres au seul H3C, le rôle des compagnies étant désormais peu ou prou limité à de vulgaires tâches administratives. Laisant planer, alors que rien ne le justifie, un sentiment amer de défiance.

C'est ainsi que le superviseur se voit attribuer de nombreuses prérogatives jusqu'alors attachées à nos compagnies : l'inscription, la formation professionnelle, le contrôle qualité, l'adoption des normes, les enquêtes et sanctions. Un arsenal qui s'appliquera bien, avec certes quelques nuances, à tous les cabinets et mandats et non seulement à ceux de la galaxie EIP !

Continuer à affirmer que la réforme de l'audit aura des effets très limités pour les cabinets non EIP relève donc du pur déni. Un déni de la majorité à la CNCC qui peine cependant à masquer son incapacité à influencer auprès des pouvoirs public et convaincre. Une inertie, une acceptation de l'inacceptable au détriment de la profession et de ses institutions.

Que faire désormais ? Se résigner en désignant pour seul coupable l'Europe ? Ou bien se battre avec courage et détermination pour obtenir une véritable réorientation de cette réforme ?

Pour une autre réforme de l'audit...

Ce n'est pas le principe d'une réforme de l'audit que nous critiquons. Notre profession de commissaire aux comptes doit se moderniser et être en capacité constante de s'adapter aux très fortes évolutions de nos économies.

En effet, la sécurité financière doit faire face aux nouveaux risques qui apparaissent au gré des évolutions de notre économie de marché. On ne régule pas aujourd'hui comme hier ! Il y a cependant des principes qui doivent rester intangibles : sauf accident ou circonstances exceptionnelles, il faut faire confiance aux acteurs de la régulation pour déterminer leurs normes et modalités d'exercice. Car c'est dans

Jean-Luc Flabeau
Président de la CRCC de Paris



leur propre intérêt. Malheureusement, ce n'est pas la direction que nous prenons aujourd'hui.

Et pourtant, au niveau européen, nous assistons bel et bien à l'inversion du mouvement de balancier réglementaire. S'agissant du secteur bancaire notamment, la commission européenne entend désormais tempérer son arsenal juridique au service de la stabilité financière pour libérer les énergies en favorisant le financement des entreprises, leurs investissements et la création d'emplois. L'économie doit reprendre son fleuve tranquille. Un fleuve nommé confiance.

Quelles leçons en tirer ? Par analogie, l'audit légal devrait également bénéficier de ce retour à la confiance. En France d'autant plus, aucun scandale n'étant venu éclabousser la profession. Un assouplissement de l'appareil de régulation laissant plus d'autonomie aux commissaires aux comptes eux-mêmes dans la réalisation de leur mission, contribuerait à retrouver plus rapidement le chemin de la croissance. C'est autant une affaire technique que de climat général.

A l'inverse, il faut de toute urgence approfondir cet apport essentiel qu'apporte la réforme européenne, à savoir l'adoption officielle du principe de proportionnalité de l'audit. En France, la compagnie nationale en tête, nous avons trop tergiversé... bien trop tardé !

Car on ne conduit pas un audit dans une entité dite « à risque systémique » pour notre économie (banque, assurance...) de la même manière que dans une PME.

Bien plus : dans l'application de ce principe de proportionnalité, la distinction entre EIP et non EIP n'est pas la seule unité de mesure. Car, tout en laissant les Etats

membres choisir le seuil pertinent d'audit légal, l'Union Européenne recommande vivement que l'approche d'audit soit adaptée à la taille et aux caractéristiques de ces entités de taille moyenne auditées. Exit enfin, cette antienne obsolète : « un audit est un audit » qui aura tant nuit au commissariat dans les PME.

En somme, vous l'aurez compris, c'est d'une réforme de l'audit au service de l'économie et des entreprises pour un retour vers la croissance, que les entreprises ont besoin et que les commissaires aux comptes plébiscitent. Et la croissance se conjugue mal avec une défiance exacerbée vis-à-vis des acteurs de l'économie, qu'ils soient entrepreneurs ou auditeurs.

Pas de salut sans une institution forte

Pour parvenir à nos fins, encore faut-il en avoir les moyens matériels et politiques.

Hélas notre profession souffre d'un mal endémique qui entrave dramatiquement son influence. Exigeant un même diplôme pour exercer la mission d'expert-comptable ou de commissaire aux comptes, il faut s'inscrire dans deux institutions différentes. Autant de locaux, de collaborateurs, de cotisations supplémentaires pour un si maigre résultat en terme de régulation et d'influence – tout au moins pour la Compagnie nationale, le Conseil supérieur dirigé par ECF ayant su faire preuve de son efficacité.

Pendant ce temps, les diplômés des instituts anglo-saxons - l'ACCA et de l'ICAEW en tête - conquièrent le monde et influent quasiment sans partage. La France serait-elle si conservatrice pour préserver clochers et chapelles au détriment d'un intérêt évident ?

Car unies, nos institutions seraient plus fortes, exemptes de ces divisions, de ces rivalités qui nuisent à l'efficacité et à l'intérêt des professionnels. Au point de pouvoir remettre sur l'écheveau notre réglementation de l'audit, aussi récente soit-elle.

D'ici quelques mois, nous allons voter pour renouveler les élus dans nos institutions de l'Ordre et de la Compagnie. Sachons profiter de ces temps de respiration démocratique pour élever le débat et déterminer ce que nous voulons pour notre profession du chiffre, avec ses deux métiers que sont l'expertise comptable et le commissariat aux comptes.

Je suis convaincu que la réforme de l'audit n'est pas achevée car elle ne pose pas de véritable équilibre. On ne peut compter sur une profession sans lui accorder la confiance qu'elle mérite.

Cette réforme ne fait donc que commencer ! Et l'ouvrage ne sera complet qu'avec la réforme de la gouvernance de la profession du chiffre dans son ensemble. C'est mon intime conviction.

MAIS OÙ EST DONC PASSÉE LA... COMPAGNIE NATIONALE ?

PAR VINCENT REYNIER

Interprofessionnalité, activités commerciales, réforme européenne de l'audit...

Le mouvement a été trop rapide pour la compagnie nationale des commissaires aux comptes, incapable de réagir et d'influer.

Interprofessionnalité d'exercice

Issue de la loi Macron de 2014, les commissaires aux comptes en sont exclus. Cette mise à l'écart est susceptible de poser d'épineuses questions d'organisation pour les professionnels tout à la fois expert-comptable et commissaire aux comptes. Mais où diable était donc passée la compagnie nationale pour défendre, en temps voulu, la profession ?

Activités commerciales

Les experts-comptables et les commissaires aux comptes, ne peuvent mener ces activités dans la même structure en raison des limites ressortant de la réglementation CAC, et ceci alors même que le principe des activités commerciales a été approuvé à l'unanimité en session du conseil supérieur en 2010, toute familles syndicales confondues (ECF et IFEC).

Et pour cause ! Une étude comparée sur la réglementation des différents Etats européens a montré qu'il était judicieux d'ouvrir le périmètre de l'expertise comptable à certaines activités commerciales.

Nous aurions pu, il y a quelques semaines lors de la réforme européenne de l'audit, obtenir un aménagement du code de commerce pour permettre ces activités commerciales, encadrées par une norme, et à condition qu'elles soient menées exclusivement dans le cadre d'une mission d'expertise comptable. Occasion manquée... Le Conseil supérieur a milité... Mais où diable était donc passée la Compagnie nationale ?

Réforme européenne de l'audit

Ou plaire et ne pas déplaire ! Sanctions financières, appels d'offres, rotation des mandats, prérogative du H3C... la compagnie nationale ne s'est pas privée de reculer ! Nous avons pourtant bien besoin d'un Président et non d'un petit télégraphiste de la chancellerie.

Avec un slogan imparable : c'est pas notre faute, c'est celle de l'Europe ! Discours tragique qui fait fi des marges de manœuvre dont nous disposons au niveau français. La compagnie de Paris avait même diligenté une expertise juridique pour démontrer que le contrôle EIP devait être appréhendé par dossier et non par cabinet... Une évidence pour les Anglais... sitôt balayée d'un revers de la main par la CNCC.

Discours dangereux qui consiste en France à mettre de manière systématique sa propre inertie sur le dos de la lointaine commission européenne.

Jusqu'à manier habilement le double langage : tantôt le président de la CNCC prétend que l'impact sera minime sur les cabinets non EIP, tantôt lui-même ou des membres éminents de sa majorité, tiennent un discours alarmiste, s'inquiétant des conséquences pour ces mêmes cabinets... Le Caravage, maître italien du clair obscur, n'aurait pas mieux fait !

Face à un tel bilan, une seule solution : désigner un coupable à la vindicte populaire.

Et de le juger pour éviter d'être jugé. La technique est ancienne et bien rodée.

Et qui a-t-on trouvé ? Le conseil supérieur de l'Ordre qui, dirigé par ECF, en fait une cible de choix. Pour ce faire, les éléments de langage sont acérés et diffusés.





Tant pour l'interprofessionnalité que pour l'élargissement aux activités commerciales, ce serait le Conseil Supérieur qui n'aurait pas défendu les Commissaires aux Comptes et qui aurait voulu diviser la profession !? Parallèlement, l'immobilisme du Président de la CNCC contradictoire avec les positions de son propre syndicat (Ifec) sur les questions de commercialité serait devenu vertu ?

Quant à la réforme européenne de l'audit, la vindicte vacille entre la commission européenne et le président du conseil supérieur qui eu l'outrecuidance de relater un fait avéré : jamais nos métiers n'auraient dû s'organiser autour de deux institutions distinctes.

Quelle est la moralité de cette histoire ? Tout simplement que la division des institutions rassemblant peu ou prou les mêmes professionnels autour d'une profession, celle de la comptabilité, était sans doute, comme l'affirmait l'Ifec en 1966, une erreur de l'histoire. Avec une compagnie nationale qui perd chaque jour davantage de son influence, la profession de commissaire aux comptes s'isole peu à peu sous le contrôle de l'autorité administrative indépendante qu'est le H3C.

Et pour stopper l'hémorragie, la fusion s'impose. Ils sont d'ailleurs nombreux à l'affirmer haut et fort : René Ricol, William Nahum, Serge Anouchian...

Mais on ne peut avoir raison sans débat : quels sont les arguments contraires exposés par un des porte-parole de l'Ifec, vent debout contre la fusion : « fusion = suicide de la profession... demain nous serons tous à Bac +3 ». Les experts-comptables apprécieront. Il est grand temps de mettre un terme à cette comédie pour enfin aller tous dans le même sens.



Vincent Reynier

Vice-président statutaire de la CRCC de Paris



© (copyright) photo : Christophe Lebedinsky

PRÉLÈVEMENT À LA SOURCE : DES PRÉCISIONS SUR SA MISE EN ŒUVRE

PAR MICKAËL BRUN - LAURENT BENOUDIZ

Mardi 1^{er} juin, la DGFIP a présenté aux syndicats un point d'étape sur la mise en place du prélèvement à la source. L'occasion pour ECF de rappeler que les experts-comptables s'inquiètent et qu'ils attendent un dispositif simple, lisible et efficace. L'inverse conduirait à l'échec de la réforme.

L'objectif du législateur vise à instaurer un impôt « contemporain » des revenus à compter du 1^{er} janvier 2018. L'Etat veut ainsi synchroniser l'impôt avec les revenus en temps réel sans décalage d'un an. Déjà en vigueur en matière de plus-values immobilières et de revenus de capitaux mobiliers, la réforme concernera l'ensemble des autres revenus (traitements et salaires, pensions, BIC, BNC, BA, revenus fonciers, pensions alimentaires, etc.) à l'exception des seules plus-values mobilières.

Selon la nature des revenus, deux modes de prélèvement sont retenus :

- Pour les traitements, salaires, pensions de retraites et revenus de remplacement, c'est-à-dire lorsqu'un « collecteur » peut être identifié, l'impôt sera prélevé à la source par le tiers versant les revenus (employeur, caisse de retraite, etc.), en fonction d'un taux calculé et transmis par l'administration fiscale. En l'absence de taux (primo-déclarant, échec d'authentification,...) l'employeur utilisera un barème par défaut publié une fois par an et fonction des seuls revenus versés par le tiers payeur.
- Pour les revenus des indépendants et les revenus fonciers, l'impôt sur les revenus de l'année en cours fera l'objet de 12 acomptes mensuels (et non 10 comme actuellement) calculés par l'administration.

Dans tous les cas, l'administration fiscale restera le seul interlocuteur du contribuable pour toute question concernant le taux : l'employeur n'ayant d'autres choix que d'appliquer soit le taux transmis via la DSN, soit le barème par défaut.

La DGFIP assure par ce biais qu'il n'y aura pas de travail supplémentaire pour les cabinets. Quelques explications à nos clients et à leurs salariés sont cependant à prévoir...

La mise en œuvre d'un impôt contemporain des revenus permettra à un contribuable de moduler immédiatement ses impôts lors d'un changement de situation fiscale (mariage, naissance, perte du revenu à la suite d'un licenciement, baisse d'activité pour un indépendant,...). Si les revenus sont versés par un tiers payeur, le taux sera remis à jour via la DSN mensuelle automatiquement. Si l'impôt fait l'objet d'un acompte (revenus fonciers, revenus professionnels, etc.), la modulation des acomptes sera faite immédiatement en ligne.

Une déclaration d'impôt restera toujours nécessaire chaque année pour faire le bilan de l'ensemble des revenus et bénéficiaire des réductions et crédits d'impôts qui ne devraient pas être intégrés dans le taux.

La mise en place est prévue au 1^{er} janvier 2018. A compter de cette date, les prélèvements d'impôts seront relatifs aux revenus de 2018.

Pour les revenus de 2017, l'impôt dû sur les revenus de capitaux mobiliers et sur les plus-values mobilières restera dû en 2018. L'impôt dû sur les autres revenus perçus en 2017 (traitements et salaires, revenus professionnels, revenus fonciers,...) ne donnera pas lieu à paiement d'un impôt. Afin

d'éviter tout effet d'aubaine pour les contribuables pouvant piloter leurs revenus (versement de primes en 2017 par exemple), le principe devrait consister à mettre en place un crédit d'impôt égal à la moyenne des revenus perçus au cours des années 2014, 2015, 2016 et tenant également compte des revenus 2018 pour les contribuables dont le revenu est en croissance régulière.

Le dispositif ainsi imaginé par Bercy devrait limiter les opportunités d'optimisation de la part des contribuables. Il conviendra cependant d'être vigilant lorsque le revenu du contribuable sera inférieur en 2017 à la moyenne des revenus des trois années précédentes ; on doute en effet qu'un crédit d'impôt puisse être remboursé... Nos clients devront donc être invités à percevoir une rémunération en 2017 qui ne soit ni supérieure, ni inférieure à cette moyenne. En effet, dans ce dernier cas, c'est un revenu qui aurait pu échapper à l'imposition qui ne serait pas appréhendé par notre client et la situation des BNC déclarant leur revenu selon les encaissements risque d'être délicate à gérer.

Le projet de texte est en cours d'examen au Conseil d'Etat. Il sera déposé à l'Assemblée nationale à la rentrée de septembre pour être discuté et voté dans le projet de loi de finances 2017. Parallèlement, une période de test sera effectuée auprès des professionnels et ECF suivra de très près les évolutions de la réforme dans les mois à venir, plus particulièrement dans le cadre des discussions parlementaires qui s'accompagneront, à n'en pas douter, de nombreux amendements ayant pour effet de complexifier le dispositif.

Dans le cadre de cette importante réforme de la fiscalité patrimoniale, ECF a exprimé l'idée qu'il puisse être possible de bénéficier immédiatement des réductions et des



crédits d'impôts sur le revenu lorsqu'un expert-comptable certifierait la nature de la dépense réalisée (emploi d'un salarié à domicile, travaux ouvrant droit à réduction d'impôt, dispositif Malraux, Duflot, Pinel, etc...). La mise en œuvre d'une telle solution permettrait de renforcer la présence de notre profession dans l'accompagnement des personnes physiques « dans leurs démarches déclaratives à finalité fiscale, sociale et administrative » visées à l'article 2 de l'ordonnance de 1945. Elle s'inscrirait également dans la volonté du législateur de rendre autant que possible l'impôt contemporain du revenu mais aussi des charges en limitant le montant des futures régularisations d'impôt l'année suivante.

Une telle prérogative compléterait la proposition d'ECF visant à renforcer la qualité de tiers de confiance de notre profession en permettant aux experts-comptables de faire bénéficier leurs clients de remboursements accélérés et de délais déclaratifs rallongés. Outre un assouplissement de notre saisonnalité et un accroissement des besoins d'accompagnement de nos clients, un tel dispositif serait également un moyen efficace de lutter contre l'exercice illégal qui fait courir un risque significatif aux entreprises et impacte négativement l'assiette fiscale.



Mickaël Brun

Laurent Benoudiz
 : @lbenoudiz

L'ENCAPSULEMENT : LA RÉCRÉATION EST TERMINÉE !!!

PAR GILLES DAURIAC

La loi de finances rectificative pour 2015 comportait en son article 29 une disposition passée assez inaperçue, mais qui risque de remettre en question bon nombre de stratégies dites « d'encapsulation ».

Dans les grandes lignes, le nouvel article 145-6 K du CGI introduit par l'article 29 de la loi de finances rectificative pour 2015 prive désormais du régime des sociétés mères et filiales les « produits des titres de participation distribués dans le cadre d'un montage ou d'une série de montages définis au 3 de l'article 119 ter ».

Pour bien comprendre toutes les conséquences de cette nouvelle mesure, introduite sous couvert d'une mise en conformité avec le droit européen, il faut revenir sur les stratégies d'encapsulation, souvent mises en œuvre pour contourner le problème insurmontable de la fiscalisation des très hauts revenus.

1 - Les stratégies d'encapsulation

Le principe de l'encapsulation est assez simple à comprendre, et n'a rien de bien nouveau. Il consiste à appréhender une fraction des revenus de la société opérationnelle et les accumuler dans une entité « pare-feu » placée entre le dirigeant et sa société opérationnelle.

Ces revenus ne supportent ainsi ni la fiscalité progressive ni prélèvements sociaux auxquels ils seraient soumis s'ils étaient taxés chez le dirigeant.

Par hypothèse, un revenu encapsulé supportera une ponction de 33 %, soit le taux de l'IS dans le pire des cas.

On est tout de même assez loin des 45 % de la tranche marginale de l'IR, auxquels il faut ajouter la CSG, et autres prélèvements sociaux venant ponctionner les revenus du travail.

En prenant un exemple concret, une valeur ajoutée de 100 créée dans la société opérationnelle subira une ponction comprise entre 33 % et 72,50 % selon les cas.

Pour illustrer, un petit tableau des différentes situations possibles, avec leurs conséquences, à partir du cas de figure de base résumé dans la première colonne, qui est celui du Président de SAS rémunéré au titre de son mandat social dans une entité qu'il contrôle :

	Revenu du travail	Dividendes	Distribution mère/fille	Remontée en fées
Valeur ajoutée à capter	100,00	100,00	100,00	100,00
IS chez la société opérationnelle	⁽¹⁾	- 33,33	- 33,33	0,00
Prélèvements sociaux et cotisations sociales	- 50,00	- 10,33	0,00	0,00
Revenu net disponible	50,00	56,33	66,67	100,00
IR	- 22,50	- 18,00	0,00	
IS chez la société personnelle			- 1,11	- 33,33
Trésorerie disponible chez le dirigeant	27,50	38,33		
Trésorerie disponible chez la société personnelle			65,56	66,67

(1) par définition, pas d'IS car l'intégralité de la valeur ajoutée est appréhendée par le dirigeant, et constitue une charge déductible

Les puristes, parmi lesquels le vigilant rédacteur en chef de notre revue, critiqueront probablement le caractère simpliste de ce tableau un peu biaisé, car :

- Il ne tient pas compte du taux réduit de l'IS, de la CSG déductible sur les dividendes,
- Il ne retient que l'impact négatif du coût immédiat de la protection sociale, sans en mesurer les contreparties dans le temps ;
- enfin, dans les deux dernières colonnes relatives à l'encapsulation, les revenus ne sont pas « dans la poche du dirigeant », ce qui amène à comparer les choux et les carottes.

Néanmoins, il résume assez la psychologie d'un dirigeant, qui, une fois qu'il a gagné de quoi financer son train de vie et qu'il a géré à minima ou pas sa protection sociale, recherchera bien souvent la ponction la plus faible sur l'excédent de valeur ajoutée qu'il a créée dans son entité opérationnelle.

En résumé, et chacun l'aura compris, les stratégies d'encapsulation consistent à appréhender et à stocker les profits considérés comme excédant les besoins du dirigeant, dans une entité soumise à l'impôt sur les sociétés, afin de fabriquer une sorte de « bouclier fiscal » à travers le taux proportionnel de l'impôt sur les sociétés à 33 %.

Cette entité peut alors devenir pour l'entrepreneur un véhicule d'investissement professionnel ou patrimonial, et à minima, lui donner l'espoir ou l'illusion qu'il peut « pousser son tas de sable » en « stockant » des revenus et en attendant des jours meilleurs, ce qui, en fiscalité, est souvent assez dangereux.

Il n'y a rien de bien nouveau dans ce type de stratégie, qu'on retrouvait déjà aux USA dans les années 1960, et qui avait entraîné la mise en place par l'administration Kennedy à la demande de l'IRS (le fisc américain) du régime de la Personal Holding Company.

Or, pour fonctionner, ce genre de stratégie a besoin de deux ingrédients assez essentiels permettant de remonter une fraction des marges de la société opérationnelle vers la société personnelle :

- i) Soit la possibilité de facturer des prestations, qui sont alors des charges déductibles chez la société opérationnelle et des profits taxables chez la société personnelle, ce qui neutralise « l'effet impôt » global,
- ii) Soit la faculté de remonter des dividendes en régime « mère-fille », pour limiter le frottement à 1,67 %.

On assiste depuis quelques années à une remise en question de la part de l'administration de la déductibilité fiscale des « management fees » chez la société cible. L'administration est également suivie par la jurisprudence sur le traitement fiscal des facturations de prestations chez la société qui supporte la charge ; celles-ci n'étant pas déductibles dès lors qu'elles sont dites sans contrepartie, c'est-à-dire sans qu'il puisse être justifié chez l'entité facturante de la mise en œuvre de moyens proportionnés aux volumes de prestations facturées.

Dans les SAS, la parade à ces situations à risque consiste à faire désigner la société personnelle du dirigeant, bien souvent une SARL dans laquelle il aura le statut social de travailleur non salarié en sa qualité de gérant majoritaire, comme mandataire social de la société opérationnelle.

Ce schéma permet de facturer à la société opérationnelle une charge (une rémunération de direction, en pratique) au titre du mandat social exercé par la SARL, tout en s'affranchissant des contraintes liées à la justification proportionnelle des moyens engagés.

Cette solution est loin de constituer une « garantie tous risques » et elle reste de toute façon de portée limitée, car la rémunération du mandat social doit conserver un caractère justifiable et raisonnable afin d'éviter l'écueil de l'acte anormal de gestion au titre des rémunérations excessives.

En synthèse, on voit assez bien à quel point le régime mère/fille, du fait de la simplicité de sa mise en œuvre (une simple dis-

tribution de dividendes), est un ingrédient assez essentiel dans les stratégies d'encapsulation dès que les sommes en jeu deviennent un peu significatives, et c'est là que commence à se dessiner la menace que pourrait représenter, pour toutes les stratégies d'encapsulation un peu légères et réalisées façon « bricoleur du dimanche » par des conseils non avertis, le nouvel article 145-6 K du code général des impôts.

2 - Le tour de vis de la loi de finances rectificative 2015

Pour rappel, la directive européenne 2015/121/UE avait introduit une clause anti-abus prévoyant que l'exonération d'impôt sur les dividendes distribués dans le cadre du régime mère-fille ne pouvait s'appliquer : « à un montage ou à une série de montages qui, ayant été mis en place pour obtenir, à titre d'objectif principal ou au titre d'un des objectifs principaux, un avantage fiscal allant à l'encontre de l'objet ou de la finalité de la directive, n'est pas authentique ».

En particulier, n'est pas considéré comme authentique un montage ou une série de montages qui « n'est pas mis en place pour des motifs commerciaux valables qui reflètent la réalité économique ».

Cette clause de la directive communautaire était présentée comme une règle dite « de minimis », ce qui signifie que les états membres peuvent appliquer des règles plus strictes au niveau national.

L'Etat français s'est empressé de le faire, et c'est dans ce contexte que la loi de finances rectificative pour 2015, à l'instigation de la DGFIP, vient de supprimer le bénéfice du régime « mère-fille » dans certaines conditions, en adaptant les règles prévues pour des situations intra européennes, à des cas de figure purement franco-français.

L'article 29 de la loi de finances rectificative pour 2015, en apportant des modifications fortes à l'article 145-6 K du CGI, a ainsi institué un dispositif « anti-abus » spécifique au régime fiscal des sociétés mères, respectivement pour les dividendes distribués par une filiale établie en France à une société

établie dans un pays tiers et **pour les dividendes distribués à une société mère française, que la filiale distributrice soit établie en France ou dans un pays tiers.**

Le nouvel article 145-6 K du CGI dispose désormais que « le régime des sociétés mères n'est pas applicable :

K) aux produits des titres de participations distribués dans le cadre d'un montage ou d'une série de montages définis dans le 3 de l'article 119 ter ».

On se précipite donc sur le contenu de cet article 119 ter, dont on ignorait encore l'existence quelques minutes auparavant, pour découvrir la rédaction qui suit :

« 3. Le 1 ne s'applique pas aux dividendes distribués dans le cadre d'un montage ou d'une série de montages qui, ayant été mis en place pour obtenir, à titre d'objectif principal ou au titre d'un des objectifs principaux, un avantage fiscal allant à l'encontre de l'objet ou de la finalité de ce même 1, n'est pas authentique compte tenu de l'ensemble des faits et circonstances pertinents. Un montage peut comprendre plusieurs étapes ou parties. Pour l'application du présent 3, un montage ou une série de montages est considéré comme non authentique dans la mesure où ce montage ou cette série de montages n'est pas mis en place pour des motifs commerciaux valables qui reflètent la réalité économique. »

Alors qu'elle était censée lutter contre les montages transeuropéens favorisant les pratiques d'évasion fiscale, cette clause anti abus s'appliquera aux dividendes entrants dans les sociétés mères françaises, y compris lorsqu'il s'agit de dividendes versés par des sociétés filiales françaises.

Et c'est bien tout le paradoxe de ce texte, car on est en droit de s'interroger sur la légitimité d'une telle clause dans un contexte de dividendes franco-français versés par une entité filiale française, et qui ont donc déjà été taxés au taux de 33 % dans la société fille.

Pour rappel, le régime des sociétés mères n'a rien d'un cadeau, il découle simplement de l'application d'un principe de notre fiscalité en vertu duquel une même



somme ne peut pas supporter deux fois l'impôt sur les sociétés.

Afin d'éviter ce phénomène de double imposition, l'article 216 du CGI prévoit que les produits de participations ouvrant droit à l'application du régime des sociétés mères ne sont pas pris en compte dans le résultat imposable de la société qui perçoit ces produits, à l'exception d'une quote-part de frais et charges.

On notera au passage, sans que cela ait grand-chose à voir avec notre sujet, une autre petite modification récente de notre loi fiscale, avec désormais l'instauration d'une quote-part de frais et charges pour les dividendes distribués entre sociétés membres d'un groupe fiscal intégré.

Pour en revenir à notre sujet, tous les dividendes ne sont pas concernés, puisqu'il suffit de justifier du caractère authentique du montage pour conserver le bénéfice du régime des sociétés mères, mais cette nouveauté illustre bien à quel point le droit communautaire, qui est à l'origine de ces modifications, peut être utilisé pour contourner le fameux abus de droit de l'article L 64 du LPF, d'une mise en œuvre toujours assez aléatoire.

En effet, le chef de redressement chez une société holding des dividendes perçus par sa filiale française pourra, à compter du 1^{er} janvier 2016, reposer sur les critères de la loi, à savoir la preuve que la mise en place du schéma de holding patrimoniale n'est pas un montage authentique, car ne reposant pas sur **des motifs commerciaux valables qui reflètent la réalité économique.**

On se rappelle qu'en 2013, le Conseil constitutionnel avait censuré la tentative du gouvernement de modifier la définition de

l'abus de droit fiscal, rappelant qu'il incombait au législateur d'adopter des dispositions suffisamment précises et des formules non équivoques afin de prémunir les sujets de droit contre une interprétation contraire à la Constitution ou contre le risque d'arbitraire, sans reporter sur des autorités administratives ou juridictionnelles le soin de fixer des règles dont la détermination n'a été confiée par la Constitution qu'à la loi.

On aurait pu être en droit d'attendre du conseil constitutionnel qu'il censure cet article 29 de la loi de finances rectificative de 2015 au motif que la notion de montage non authentique n'est pas suffisamment précise (*un montage ou une série de montages est considéré comme non authentique dans la mesure où ce montage ou cette série de montages n'est pas mis en place pour des motifs commerciaux valables qui reflètent la réalité économique*).

Malheureusement, il n'en a rien été, et le conseil constitutionnel a déclaré l'article 29 conforme à la constitution en considérant : « que les dispositions contestées ne modifient pas les dispositions de l'article L64 du LPF, qu'elles se bornent à prévoir une nouvelle condition à laquelle est subordonné le bénéfice du régime dérogatoire des sociétés mères ; que ces dispositions déterminent donc une règle d'assiette ; que le non-respect de cette condition n'emporte pas l'application des majorations prévues en cas d'abus de droit... ».

En conclusion, il va désormais falloir s'adapter à cette contrainte supplémentaire et ré-examiner toutes nos stratégies d'encapsulation, qui risquent de devenir de plus en plus compliquées à faire fonctionner de façon sécurisée, notamment lorsque l'on est en présence, cas le plus fréquent, d'une entité détenant une seule filiale, et

dont l'associé majoritaire dirigeant était auparavant l'associé majoritaire dirigeant de cette filiale.

Cette nouvelle mesure siffle en quelque sorte la fin de la récréation pour tous les montages farfelus dénués de la moindre once de substance économique, proposés par des conseils appliquant bêtement des stratégies « Bonux », vantant aux clients les avantages de la solution miracle pour réduire sa pression fiscale, et dont la valeur réelle est assez voisine de celle des cadeaux qu'on trouvait dans les paquets de lessive de notre enfance.



Gilles Dauriac
Expert-comptable



L'expertise mutualiste au service de la protection sociale complémentaire

À vos côtés **au congrès national ECF** les 27 et 28 Juin à Marseille.



SANTÉ - PRÉVOYANCE - AUTONOMIE

MUTEX-l'alliance mutualiste aux côtés des experts-comptables et commissaires aux comptes

- **Des gages de confiance**

22 branches professionnelles, 200 000 entreprises ;
MUTEX-l'alliance mutualiste représente le 1^{er} acteur santé national avec plus de 7 millions de personnes protégées.

- **Une relation de proximité**

700 agences et 1 500 conseillers présents sur l'ensemble du territoire.

- **Des services de qualité accessibles en santé et prévoyances**

200 000 conventionnements avec des professionnels de santé ;
2 500 services de soins (cabinets dentaires, centres d'optique, etc.)
et d'accompagnement mutualistes (services à la personne, petite enfance, etc.) ;
16 000 aides financières accordées chaque année pour l'action sociale ;
3 000 actions de prévention santé assurées chaque année dans toutes les régions.

Pour nous contacter :
experts-comptables@mutex.fr
www.mutex.fr

MUTEX - l'alliance mutualiste



DOLIPRANE ET BOULE DE CRISTAL : LES OUTILS DU CONSEIL

PAR SERGE ANOUCHIAN

« *Les obstacles sont ces choses que tu vois lorsque tu perds l'objectif de vue* »
Henry FORD

Doliprane¹ et boule de cristal vont devenir les deux outils incontournables et indispensables à tout entrepreneur et à son conseil.

Boule de cristal, car il va falloir quasiment un talent divinatoire pour tenter de déceler où, quand et comment les changements intempestifs de législation vont intervenir.

Non seulement ces modifications sont complexes à suivre, mais lorsqu'il faut en plus s'accommoder d'instructions administratives censées commenter des textes, qui parviennent en un an après leur promulgation, en se contentant bien souvent d'un simple « copier-coller » de la loi sans y apporter la moindre « instruction »² ; quand en plus, une décision de justice, ou du Conseil constitutionnel, vient mettre à mal l'édifice ainsi fragilement édifié, le seul recours qui reste encore efficace, c'est le :



Afin d'illustrer ce propos, quelques exemples récents vont être donnés. Ils pourraient paraître exagérément pessimistes ou malencontreusement ironiques, voire peut-être les deux à la fois !

Je vais bien sûr me contenter d'énoncer quelques situations. En la matière, l'exégèse pourrait remplir intégralement une bibliothèque !

1 - Marque déposée

2 - Une instruction en droit canon est un texte qui a pour vocation d'expliquer une loi du droit canon, ou d'en expliquer les modalités de fonctionnement.

3 - BOI-BIC-CHAMP-40-20

4 - Pour une étude plus complète, je vous renvoie à la lecture du numéro spécial de la revue « Actes pratiques et stratégie patrimoniale », notamment sur les aspects fiscaux, qui est à paraître au mois de juin 2016 et a été réalisé avec la collaboration active de mon ami et complice Laurent Benoudiz. Jacques DUHEM, Pascal JULIEN SAINT-AMAND, Patrick DANIS et Cathy GOARANT ont également participé à cet article.

Par ailleurs, Laurent Benoudiz a commenté cette décision dans le précédent numéro de notre magazine OUVERTURE

1. Le loueur en meublé professionnel

Comme nous le savons tous, sur le plan juridique, la location meublée reste une activité civile. C'est sans doute dans cette logique que le fisc réclame entre autre, une inscription au RCS afin de pouvoir bénéficier du régime de loueur en meublé professionnel !

Par une disposition que l'on se plaît à appeler « l'autonomie du droit fiscal », les revenus retirés de cette activité sont néanmoins imposés dans la catégorie des BIC,³ alors même que leur caractère éminemment civil a été maintes fois confirmé.

Pourtant, cette même activité **civile** lorsqu'elle est déployée au sein d'une société **civile**, emporte l'application de l'impôt sur les sociétés sous prétexte que cette dernière exercerait une activité commerciale !

Un premier Doliprane ?

Mais ce n'est pas tout, en ce qui concerne l'impôt sur le revenu ou l'impôt de solidarité sur la fortune, les conditions posées par les textes fiscaux sont extrêmement différentes.⁴

Mais c'est en matière de transmission où la complexité des textes atteint son apogée. L'administration s'est même pris les pieds dans le tapis qu'elle avait pourtant confectionné elle-même !

De quoi s'agit-il ?

De savoir dans les faits, si le régime très favorable des dispositions de la loi dite Dutreil, aboutissant à réduire de 75 % la base imposable aux droits de donation ou de succession était susceptible de s'appliquer au loueur en meublé professionnel.

Sans revenir en détail sur ce texte, il convient de rappeler que ce régime de faveur est subordonné à la condition que l'activité exercée soit industrielle, commerciale, artisanale, agricole ou libérale.

En effet, en rappelant que la location, qu'elle soit nue ou meublée demeure une activité civile, la question mérite d'être posée !

D'ailleurs, certains auteurs ont apporté à cette question une réponse résolument négative⁵.

Une première lecture rapide de l'instruction administrative laisse perplexe tant elle permet de multiples interprétations.

Je me permets de citer ici in extenso, l'explication fournie dans l'article précité.⁶

« Deux analyses peuvent être faites de ce renvoi.

- Selon la première analyse, cette précision ne signifie pas que l'activité de loueur en meublé professionnel est une activité commerciale au sens fiscal

5 - F DOUET : JCP N 2015, N°14,1115.

6 - On pourra consulter également avec intérêt, l'excellent article paru dans la Revue de droit fiscal N°17 d'avril 2016, sous la plume avisée de Jean-François DESBUQUOIS.

sous l'angle de la transmission à titre gratuit, car cette précision est apportée dans le paragraphe « II. L'activité doit être exercée à titre de profession » et non dans le paragraphe « I. Nature de l'activité ». Or la mention de la location meublée dans le paragraphe II peut se justifier non sur le fondement de l'activité commerciale de celle-ci, mais sur celui de l'exonération d'ISF spécifique applicable à l'activité meublée professionnelle en application de l'article 885 R du CGI.

- Selon une seconde analyse, lorsque l'administration écrit :
« Les biens utilisés pour l'exercice d'une activité industrielle, commerciale, artisanale, agricole ou libérale, ou salariée dans les cas visés au I-E-1 § 80 à 90, ne peuvent toutefois être considérés comme des biens professionnels que si cette activité correspond à l'exercice d'une véritable profession. Ce principe ne fait pas obstacle sous certaines conditions à l'application de l'exonération aux biens professionnels utilisée par ... certains loueurs en meublé (CGI, art. 885 R ; cf. II-C-1 § 180 à 190) ; »

Cela peut implicitement signifier qu'elle considère que l'activité de loueur en meublé qu'elle vise est bien « une activité industrielle, commerciale, artisanale, agricole ou libérale ... »

Cette approche est confortée par l'analyse de la jurisprudence fiscale qui affirme dès 1929 le caractère commercial par nature de la location meublée à titre habituel (CE 22-3-1929 n° 98130) et plus récemment « considérant qu'une société civile donnant habituellement en location des locaux garnis de meubles doit être regardée comme exerçant une activité commerciale au sens de l'article 34 du code général des impôts ... » (CE 28-12-2012 n° 347607).

Vous reprendrez bien un petit Doliprane ?

Dans une affaire récente, portée devant le comité de l'abus de droit,⁷ l'administration

a souhaité réfuter l'application des dispositions de la loi Dutreil à une entreprise exerçant l'activité de loueur en meublé. Ne craignant pas pour ce faire de citer sa propre doctrine qui pourtant disait le contraire de ce qu'elle voulait démontrer ! L'administration a dû subir une décision sans ambiguïté du comité de l'abus de droit confirmant que la donation de parts d'une société exerçant l'activité de loueur en meublé professionnel était éligible au pacte Dutreil.

Il convient donc de surveiller attentivement les développements postérieurs à cette affaire qui pourraient conduire l'administration, dans le meilleur des cas, à transposer cette décision au sein du BOFIP, ou peut-être demander l'intervention du législateur pour clarifier ou supprimer les avancées liées à cette dernière.

Enfin, on ne peut exclure que le législateur décide de ne rien faire à l'instar de l'introuvable définition des holdings animatrices, source d'un débat inépuisable.

2. Le nouveau régime des plus-values

Que dire encore de nouveau sur ce texte qui a fait l'objet de nombreux articles,⁸ autant de remises en cause et qui est la source d'un contentieux très important qui n'en est encore que dans ses balbutiements.

Je rappelle qu'à l'origine le législateur, et préalablement le candidat à l'élection présidentielle et futur président, avait souhaité réformer en profondeur ce régime avec deux objectifs auxquels on pouvait facilement souscrire même sans en être d'accord.

Tout d'abord, il avait souhaité taxer plus lourdement les plus-values, au moins au niveau du revenu du travail, trouvant inéquitable de taxer plus lourdement les revenus du travail que le revenu du capital. Pourquoi pas !

Sur ce premier objectif, la cible est complètement ratée ! D'abattements en mino-

raisons, la plupart des plus-values réalisées depuis l'entrée en vigueur de ce texte sont moins taxées qu'auparavant ! Qui va s'en plaindre ?

Le second objectif du « pas encore président » était de rendre plus simple, plus claire et plus lisible le texte sur les plus-values et ses différentes applications.

Sur ce point, on semble atteindre les sommets de la complexité ! Ce n'est plus « pourquoi faire simple quand on peut faire compliqué », c'est « pourquoi faire compliqué quand on peut faire inextricable ».

Après avoir attendu plus d'un an une instruction administrative, celle fournie par l'administration fiscale au mois de juillet 2015 s'est contentée de quelques explications à la marge en réussissant même l'exploit de rendre encore moins clair des dispositions qu'elle devait commenter.

Deux exemples des plus emblématiques : tout d'abord selon l'administration, il fallait appliquer l'abattement pour « durée de détention » non seulement aux plus-values mais également aux moins-values.

Dans le cas d'espèce où la plus-value portait sur des titres détenus depuis moins de deux ans et des moins-values sur des titres détenus depuis plus de huit ans⁹, ce dispositif pouvait conduire à payer un impôt de plus-value alors même qu'aucune plus-value économique n'aurait été dégagée.

Fort heureusement un avis du Conseil d'État est venu mettre un terme à cette bizarrerie arithmétique, l'abattement étant décompté dorénavant sur la plus-value nette.¹⁰

Une autre disposition, que je trouve pour ma part complètement inique, portait sur la non-application des abattements pour « durée de détention » sur les plus-values placées en report d'imposition avant 2013. De façon volontairement schématique, un dirigeant qui, pour éviter un impôt de plus-value de 16 % applicable avant l'année 2000, et qui plaçait sa plus-value en report d'imposition, risque de se retrouver au-

7 - Affaire N° 2015-07 /08/09

8 - La complexité de ce texte nous aura permis, à Laurent Benoudiz et à moi-même, de faire une tournée dans toute la France sous l'égide du club fiscal des experts-comptables afin de tenter d'expliquer les méandres de la législation. Les commentaires ci-dessus sont extraits de nos interventions communes lors de ces conférences.

9 - Cette décision a été commentée dans la « Revue de Droit Fiscal » du mois de mars 2016, n° 9, dans un article cosigné par Renaud MORTIER, Jean-François DESBUQUOIS et Laurent GUILMOIS

10 - CE N° 390265 du 12/11/2015

jourd'hui assujetti à une plus-value taxable au taux marginal maximum de 45 %, s'il met fin à son report d'imposition, par exemple en opérant une restructuration de son groupe.

Quand on songe que le législateur voulait par ce texte privilégier les détentions longues, et qu'il sanctionne ainsi un entrepreneur susceptible d'avoir conservé ses titres plus de 15 ans, on se perd en conjectures !

Sans doute ému par ce qui peut représenter un véritable « massacre fiscal », le Conseil constitutionnel¹¹ a adopté une position qu'il convient à mon sens de qualifier de mi-chèvre, mi-chou.

Le conseil a voulu opérer une distinction selon que le report d'imposition était obligatoire ou optionnel. Il convient de rappeler en effet que jusqu'au 1^{er} janvier 2000, le report d'imposition était une option, le sursis étant devenu automatique à compter de cette date jusqu'à la promulgation de la loi de finances rectificative pour 2012, en date du 14 novembre 2012.

De ce fait, les plus-values d'apport réalisées entre le 14 novembre et le 31 décembre 2012 étaient obligatoirement placées en report d'imposition. Devant cette absence de choix, le magnanime Conseil constitutionnel a décidé que c'était le régime fiscal en vigueur à l'époque de ce texte qui devait s'appliquer, à savoir principalement le taux forfaitaire de 24 % majoré évidemment des prélèvements sociaux.

En revanche, s'agissant de toutes les autres plus-values placées en report avant le 1^{er} janvier 2013, et sur option, le Conseil a concédé que les plus-values devaient être abattues d'un coefficient d'érosion monétaire.

Il vous faudra attendre un peu pour prendre un troisième Doliprane !

Gardez-en quelques-uns pour l'ISF et la qualification de biens professionnels exonérés ou non, car on atteint presque le sublime !

3. L'ISF et la qualification de biens professionnels

Parmi les biens susceptibles d'être exonérés d'impôt de solidarité sur la fortune, les biens professionnels figurent en bonne place, que ces biens professionnels soient constitués par une entreprise individuelle ou sous forme sociétaire.

Depuis de longue date, de multiples détentions de sociétés se sont regroupées au sein de structures spécifiques appelées holdings, dont la signification ne peut échapper même au plus mauvais des anglophones, mais dont la qualification fiscale a posé, pose, et posera encore de nombreux problèmes.

Sans revenir en détail sur les considérant nombreux venant complexifier la définition¹² de la holding animatrice et par conséquent son éventuel exonération au titre des biens professionnels, il convient de rappeler que l'article 885-O quater du code général des impôts (CGI), dispose que « ne sont pas considérées comme des biens professionnels les parts ou actions de sociétés ayant pour activité principale la gestion de leur propre patrimoine mobilier ou immobilier ».

Néanmoins, les parts ou actions de sociétés holdings dites « animatrices » font l'objet d'une exception doctrinale à cette exclusion légale, et peuvent de ce fait bénéficier de l'exonération au titre des biens professionnels.

Après avoir tenté de donner une explication, voire une définition de la société holding animatrice, l'administration semble avoir définitivement enterré ce projet, préférant entretenir « le flou artistique » plutôt que d'obtenir une définition dont elle souhaiterait que les mailles du filet soient les plus étroites possibles, tout en ayant conscience que c'est un frein considérable au développement et à la transmission des entreprises françaises.

Cas particulier des holdings¹³

En ce qui concerne les sociétés dont l'actif est principalement composé de participations financières dans d'autres entreprises (société holding) il y a lieu de distinguer :

- celles qui ne font qu'exercer les prérogatives usuelles d'un actionnaire (exercice du droit de vote, c'est-à-dire décision lorsque l'importance de la participation le permet, et de droit financier). Les parts et actions de ces sociétés dont l'activité principale est la gestion de leur patrimoine ne peuvent constituer des biens professionnels; elles peuvent toutefois faire l'objet d'une exonération partielle si la société détient une participation dans une autre société où le redevable exerce des fonctions de direction ;
- celles qui sont les animatrices effectives de leur groupe, participent activement à la conduite de sa politique et au contrôle des filiales et rendent, le cas échéant et à titre purement interne au groupe, des services spécifiques administratifs, juridiques, comptables, financiers ou immobiliers. Ces sociétés utilisent ainsi leurs participations dans le cadre d'une activité industrielle ou commerciale qui mobilise des moyens spécifiques. Les parts ou actions de ces sociétés holdings animatrices peuvent être exonérées si le redevable exerce l'une des fonctions de direction énumérée par la loi et détient 25 % au moins du capital si la participation représente plus de 75 % du patrimoine taxable.

Cette définition, au demeurant assez claire, pose un nombre important de questions d'interprétation. En effet la plus grande difficulté réside dans la preuve à apporter de ce que la société holding participe activement à la conduite de sa politique et au contrôle des filiales.

À cet égard, de très nombreux arrêts sont venus nourrir le débat, il apparaît clairement que le contribuable a tout intérêt à se ménager le maximum de preuves et notamment par de la documentation écrite figurant principalement dans les procès-verbaux d'assemblée générale, voire même

11 - Conseil Constitutionnel, 22 avril 2016, QPC N°2016-538

12 - La première difficulté ne vient-elle pas du sexe de la holding, masculin ? Féminin ? Ou plutôt ange et parfois démon ?

13 - Ce résumé est directement issu d'une décision du Tribunal de Grande Instance de Paris en date du 11 décembre 2014

dans des lettres ou courriels de cadrage, d'orientation, voire même d'ordres stratégiques imposés aux filiales.

Pour l'administration fiscale, l'application du régime d'exonération pour les parts de société holding animatrice est une exception doctrinale au principe d'exclusion définie par l'article 885-O quater du CGI et par conséquent elle doit être interprétée de manière stricte.

Pour cette dernière, l'interprétation stricte signifie que la société holding doit assurer l'animation effective de l'ensemble de ses filiales et pas seulement des sociétés dont elle a le contrôle effectif.

Par conséquent, il suffit que la holding n'assume pas l'animation dans une seule de ses filiales pour que l'exonération lui soit totalement refusée !

On peut sans doute faire plus idiot ou plus antiéconomique, mais l'exercice va être difficile !

Ainsi, il suffit que la société holding détienne une participation dans une société civile immobilière, quand bien même cette société mettrait à la disposition de la holding ses locaux d'exploitation, pour que la qualification d'animatrice lui soit refusée, une société civile immobilière n'ayant pas besoin d'animation !



Dans la décision précitée du tribunal de grande instance du 11 décembre 2014, la conclusion du tribunal nous semblait ne souffrir d'aucune contestation :

« la notion doctrinale de société holding animatrice est définie par la documentation administrative 7 S 3323 précitée comme l'ensemble des sociétés qui sont les animatrices effectives de leur groupe, participe activement à la conduite de sa politique... ; ces sociétés utilisent ainsi leurs participations dans le cadre d'une activité industrielle commerciale qui mobilise des moyens spécifiques. »

Force est de constater, énonce le tribunal, que cette définition doctrinale n'exige pas expressément, que l'intégralité des sociétés dans lesquelles la holding détient des titres soit effectivement animée par cette dernière pour qu'elle soit qualifiée d'animatrice. Cette exigence est au demeurant contraire à l'esprit des articles 885-O bis et ter du CGI, dont l'objectif est d'exclure

de l'assiette du calcul de l'ISF la part de la valeur des titres sociaux correspondant à l'actif nécessaire à l'exercice d'une activité opérationnelle effective.

Hélas, l'administration a fait appel de cette décision, il faudra donc attendre et, dans l'attente, accompagner nos déclarations de prières ou d'incantations.

Un EFFERALGAN¹⁴ pour changer un peu ?

Mais nous n'étions pas au bout de nos peines, ou plus exactement de nos surprises voire même de bonnes surprises, à moins que ?

Le fameux article 885-O ter du CGI limite la portée de l'exonération de taxation des biens professionnels en excluant de cette qualification les éléments de l'actif social qui ne sont pas nécessaires à l'activité.

C'est sur ce fondement par exemple, que l'administration est susceptible de taxer les liquidités excédentaires d'une société, sachant que sa définition de la liquidité excédentaire est assez vaste et permet encore une fois toutes sortes d'interprétations.

C'est également ce principe qui lui permet de ne pas exonérer certains biens qui ne sont pas utiles à l'exploitation et dont on comprend aisément qu'elle souhaite pouvoir les taxer afin de ne pas rompre une égalité de traitement des contribuables, suivant que les biens sont détenus en direct ou par l'intermédiaire d'une société opérationnelle.

Mais même cette interprétation doit être faite de façon stricte. Dans une affaire très récente¹⁵, l'administration fiscale l'a appris à ses dépens.

¹⁴ - Marque déposée

¹⁵ - Cassation Commerciale du 20 octobre 2015, N°14-19.598, paru dans « la revue de droit fiscal » N°6 avec le commentaire de JP MAUBLANC

Mr Justin VAIR¹⁶ avait bénéficié de l'exonération de titres qu'il détenait dans la société JUSQUAPLUSOIF car il remplissait toutes les conditions requises par l'article 885-O bis, ce que ne contestait pas l'administration fiscale. Cependant cette même société, détenait des participations, nécessaires à l'activité et l'exploitation de la société principale, car elles exerçaient toutes des activités complémentaires à la société JUSQUAPLUSOIF.

Cependant, l'une de ses filiales MEURDEFIN détenait elle-même une filiale GRANREGIME, cette dernière contrôlait six sociétés dont l'actif comprenait des immeubles donnés en location nue à des locataires extérieurs au groupe.

Précisément, cette détention à travers une sous-filiale, que le contribuable prétendait exonérée, a subi les foudres de l'administration fiscale. Le fisc a considéré que les immeubles de la sous-filiale étaient indirectement détenus par la société JUSQUAPLUSOIF et que cet important patrimoine immobilier n'était pas nécessaire à l'exercice de sa propre activité commerciale.

De façon assez surprenante, sans être illogique, le tribunal de grande instance de Nanterre ainsi que la Cour d'appel de Versailles ont donné tort à l'administration fiscale qui, bien entendu, s'est pourvue en cassation.

À son tour, la Cour de cassation a jugé que la limite d'exonération de taxation à l'ISF des biens professionnels applicables aux droits sociaux par l'intermédiaire de l'article 885-Oter du CGI ne s'étend pas aux actifs des filiales et sous-filiales de la société dont les parts sont détenues par le redevable de l'ISF.

Parodiant l'arroseur arrosé, la Cour considère que l'article précité est d'interprétation stricte. Par conséquent, la condition de « nécessité » pour l'activité sociale qui s'impose pour les actifs de la société ne concerne pas les actifs détenus par les filiales et les sous-filiales.

Vous avez le droit de prendre une double dose de Doliprane, même si ce n'est pas recommandé par la médecine !

Que retenir de ces deux décisions qui partent du même texte, qui analysent le même principe d'application stricte des textes fiscaux mais dont les conséquences sont, ô combien, diamétralement opposées.

Dans le premier cas, une société holding qui détiendrait des filiales opérationnelles éligibles et une participation dans une société civile immobilière dont l'immeuble sert directement à l'activité des filiales opérationnelles, se verrait refuser la qualification de holding animatrice avec toutes les conséquences qui en découlent, tant en matière d'ISF (ce n'est pas trop grave) que pour l'application du régime de faveur de la loi Dutreil en matière de transmission (c'est catastrophique).

De l'autre côté, une autre société holding, qui détiendrait des sociétés opérationnelles, lesquelles détiendraient des sous-filiales, composées essentiellement de sociétés immobilières sans aucun lien opérationnel avec le groupe et qui serait pourtant totalement exonérée d'ISF, et qui continuerait dans cette logique toute particulière, de bénéficier du caractère de holding animatrice avec les avantages qui en découlent.

Plus que jamais en la matière, avec ou sans boule de cristal, avec ou sans Doliprane, **ce qui est absolument sûr c'est que plus rien n'est certain !!!**

Pour paraphraser mon ami Pierre-Yves Lagarde, le chef d'entreprise ainsi que ses conseils ont besoin pour se développer harmonieusement de Simplicité, Stabilité, Sécurité.

Nous vivons, il faut bien l'admettre depuis une décennie au moins, mais avec une accélération foudroyante ces dernières années, dans un espace fiscal instable, complexe qui donne au chef d'entreprise un sentiment d'insécurité permanente.

Comment dès lors s'étonner des résultats économiques globaux, de la morosité ambiante et du peu d'appétence des entrepreneurs français pour développer leur projet.

Comment conclure après un tel constat ?

Si l'objectif du gouvernement est de développer l'industrie pharmaceutique et l'art divinatoire, alors il ne faut pas supprimer l'ISF car y rajouter une dose de complexité paraît un défi insurmontable !

Si par contre on veut développer l'envie d'entreprendre et l'esprit d'innovation en France qui n'a besoin que d'être réveillé, alors il faut supprimer purement et simplement cet impôt et surtout s'engager sur une période significative à assurer un minimum de stabilité dans les règles fiscales qui s'imposent aux entreprises et à leurs dirigeants.



Serge Anouchian
: @@AnouchianS

« Il est important d'avoir des rêves assez grand pour ne pas les perdre de vue lorsqu'on les poursuit »

Oscar Wilde

16 - Evidemment, les noms relèvent de mon invention, même si je suis le seul que ça fait rire !

RENOUVELLEMENT DE LA PÉRIODE D'ESSAI : 4 +3 MOIS OU 4 +4 MOIS ?

PAR LUCIEN FLAMENT

Depuis la loi du 25 juin 2008 (JO 26 juin 2008) les durées de période d'essai sont inscrites dans le code du travail :

- 2 mois pour les ouvriers et les employés ;
- 3 mois pour les agents de maîtrise et les techniciens ;
- 4 mois pour les cadres.

(art. L. 1221-19 du code du travail)

Ces durées prévalent sur les durées prévues par les conventions collectives, à l'exception :

- des durées plus longues fixées par accord de branche conclu avant le 26 juin 2008 ;
- des durées plus courtes fixées par des accords collectifs conclus après le 26 juin 2008.

(art. L. 1221-22 du code du travail)

Les durées plus courtes fixées dans la lettre d'engagement ou le contrat de travail prennent également sur les durées légales.

En cas de renouvellement de la période d'essai, le code du travail prévoit aussi des durées maximales, renouvellement inclus :

- 4 mois pour les ouvriers et les employés ;
- 6 mois pour les agents de maîtrise et les techniciens ;
- 8 mois pour les cadres.

(art. L. 1221-21 du code du travail)

En pratique la durée du renouvellement a donc vocation à être identique à la durée initiale : 2+2 mois, 3+3 mois ou 4+4 mois.

Mais lorsque la convention collective prévoit des durées de renouvellement différentes des durées légales, quelle durée de renouvellement faut-il faire prévaloir : celle du code du travail ou celle de la convention collective ?

Plus de huit ans après l'entrée en vigueur de la loi réformant la période d'essai, la Cour de cassation a (enfin) répondu à cette question par un arrêt du 31 mars 2016.

Dans cette affaire le directeur commercial et marketing d'une société d'événementiel relevant de la branche des bureaux d'études techniques (Syntec) a été embauché avec une période d'essai de 4 mois renouvelable 4 mois. Sa période d'essai a été rompue quelques jours avant la fin du 8^{ème} mois.

Le salarié a considéré que cette rupture était abusive, au motif que, comme beaucoup de conventions collectives, Syntec (bureaux d'études techniques) prévoit une durée maximale de période d'essai, renouvellement compris, de six mois :

« Sauf accord entre les parties précisé dans la lettre d'engagement ou le contrat de travail, tout ingénieur ou cadre est soumis à une période d'essai de trois mois qui pourra être prolongée exceptionnellement d'une période de même durée, après accord écrit du salarié. »
(art. 7 de la CCN des bureaux d'études techniques, dite Syntec)

Le salarié obtient gain de cause devant la cour d'appel d'Aix qui condamne notamment l'employeur à 20 000 euros de dommages-intérêts pour licenciement sans cause réelle et sérieuse.

L'employeur se pourvoit en cassation et la chambre sociale lui donne raison : les durées maximales de période d'essai, renouvellement compris, fixées par le code du travail prévalent sur les durées plus courtes prévues par les conventions collectives conclues antérieurement à l'entrée en vigueur de la loi du 25 juin 2008 (Soc. 31 mars 2016, n° 14-29.184).

L'employeur pouvait donc parfaitement renouveler la période d'essai pour une durée de quatre mois. La rupture de l'essai est donc valable, ce qui prive le salarié des dommages-intérêts pour licenciement sans cause réelle et sérieuse.

L'employeur ne peut donc appliquer une durée plus courte qu'en cas d'accord collectif conclu après le 26 juin 2008. Les partenaires sociaux ont par conséquent pu choisir d'échapper aux nouvelles durées légales et de maintenir les durées conventionnelles plus courtes. Tel n'était pas le cas dans la branche Syntec : les dispositions relatives à la période d'essai dataient de 1991.



Lucien Flament
Avocat, spécialiste en droit du travail
Valmy Avocats

Mais la situation est inverse pour la branche des experts-comptables : l'article 6.1 de la convention collective des experts-comptables et CAC a été modifié par un avenant du 14 novembre 2008 qui a pour conséquence le maintien d'une durée de renouvellement maximale de :

- 2 mois pour les collaborateurs (trices) dont le coefficient hiérarchique est inférieur à 330 ;
- 3 mois pour les cadres ;
- 4 mois pour les experts-comptables inscrits à l'ordre et commissaires aux comptes inscrits à la compagnie.

Bref, il faut parfois tout changer pour que rien ne change...

Rappelons que pour être valable le renouvellement de la période d'essai doit être prévu par la convention collective et être stipulé dans le contrat de travail. Dans tous les cas, la période d'essai ne peut être renouvelée qu'une seule fois (*cf. Ouverture n° 94 – juin 2014, p. 50*).

Valmy Avocats, cabinet indépendant, réunit des praticiens aux compétences variées et aux parcours complémentaires.

Tant en conseil qu'en contentieux, le cabinet apporte à ses clients une expertise de qualité, prenant en compte leurs problématiques complexes et l'environnement économique dans lequel ils évoluent.

Pluridisciplinaire et marqué par la très forte implication de ses avocats, le cabinet Valmy Avocats fait preuve de créativité dans la recherche de solutions simples et adaptées aux attentes de ses clients.

Enfin si la convention collective, comme par exemple celle des experts-comptables, prévoit que le renouvellement doit s'effectuer d'un commun accord, la jurisprudence exige une manifestation de volonté claire et non équivoque du salarié : il ne suffit pas de lui faire simplement contresigner un document établi par l'employeur (*Soc. 25 nov. 2009, B. n° 265*).

Convention collective nationale des cabinets d'experts-comptables et de commissaires aux comptes du 9 décembre 1974

article 6.1

Pour les collaborateurs (trices) dont le coefficient hiérarchique est inférieur à 330, la période d'essai est de 2 mois. Cette durée est portée à 3 mois pour les cadres. Elle est portée à 4 mois pour les experts-comptables inscrits à l'ordre et commissaires aux comptes inscrits à la compagnie.

Les parties peuvent convenir, d'un commun accord, de renouveler cette période d'essai une fois et pour une durée au plus égale. Le renouvellement de la période d'essai doit être prévu dans le contrat individuel de travail.

La rupture de la période d'essai est soumise aux délais de prévenance prévus par la loi. Toutefois, le salarié qui trouve un nouvel emploi pendant la période initiale ou pendant la période de renouvellement peut quitter son emploi immédiatement sans avoir à respecter de délai de prévenance.

Le délai de prévenance commence à courir à compter de la notification de la décision de mettre fin à la période d'essai.

A la fin de la période d'essai, chaque salarié reçoit une notification de la fonction définitive qui lui est confiée, ainsi que du coefficient hiérarchique correspondant.

Toute modification ultérieure dans la classification professionnelle du salarié fera également l'objet d'une notification semblable au contrat de travail.

Mercredi 27 juillet

- 8h00 **Départ des coureurs pour Biarritz par bus**
- 10h00 **Départ de la course « la foulée du Festayre »**
(participation à une course pédestre de 12km - en option)
- 16h00 **Ouverture du séminaire**
- 18h30 - 20h00 **Conférence d'accueil : témoignage d'un chef d'entreprise**
- 20h30 **Soirée d'accueil en bord de mer**

Jeudi 28 juillet

- 10h00 - 13h00 **Formation Management**
- 13h00 - 14h30 **Déjeuner à l'Hôtel Le Bayonne******
- 14h30 - 16h00 **Formation Management**
- 16h30 - 19h00 **Animation détente**
- 20h00 **Soirée Basque « Au cœur des fêtes de Bayonne »**

Vendredi 29 juillet

- 10h00 - 14h00 **Atelier Management**
- 14h00 **Déjeuner à l'Hôtel Le Bayonne*****
Fin du séminaire

Animation « la foulée du Festayre »

Mercredi 27 juillet 10h

Comme en 2015 nous vous proposons de participer à la course pédestre « LA FOULÉE DU FESTAYRE ». Cette course de 12 km se déroulera le mercredi 27 juillet à 10 h et reliera Biarritz à Bayonne. « LA FOULÉE DU FESTAYRE » : épreuve sportive en prélude aux Fêtes de Bayonne, devenue aujourd'hui un événement incontournable sur la Côte Basque.



Animation détente

Jeudi 28 juillet 16h30/19h

Initiation et découverte de la Pelote Basque
Dégustation de produits basques (vins, fromages, jambon...)

inscription : www.e-c-f.fr



Animations

A ne manquer sous aucun prétexte



Lieu du séminaire

Hotel Meliá

Joan Salvat Papasseit, 38

Barcelone - Sitges 08870

L'hôtel Melia Sitges se trouve près de Barcelone, à Sitges, au cœur du port de plaisance d'Aiguadolç et à proximité des plages de la Marina et Balmins.

Informations

Marion BROYER - 04 78 08 42 74 - mbroyer@clcom.fr

inscription : www.e-c-f.fr



programme complet sur
e-c-f.fr

contact : Caroline CAUHAPÉ - 05 62 15 18 68 - ccauhape@fram.fr





LES ATELIERS

Gestion patrimoniale du divorce - Aspects civils

durée : 4h

Animé par **Pascal JULIEN SAINT-AMAND** et **Jacques DUHEM**

La location meublée

Durée : 4h

Animé par **Jacques DUHEM**

Donation-partage transgénérationnelle et incorporation de donation antérieure

durée : 2h

Animé par **Pascal JULIEN SAINT-AMAND**

Actualisation sociale

durée : 4h

Animé par **Stephan BAYSSIERE** et **Philippe DION**

Assurance-vie

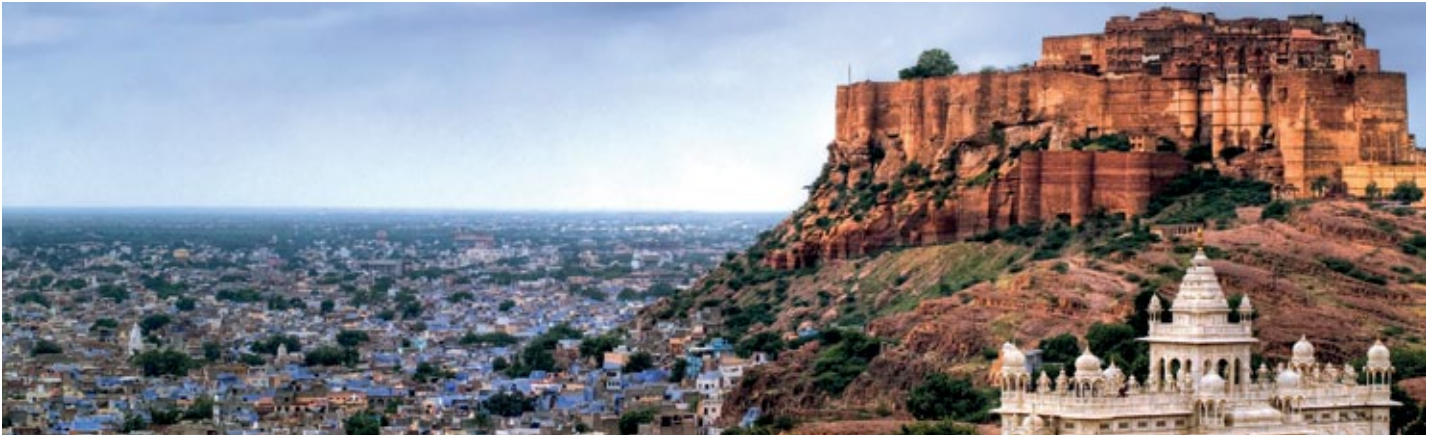
durée : 2h

Animé par **Pascal JULIEN SAINT-AMAND**

Actualisation jurisprudentielle

durée : 4h

Animé par **Pascal JULIEN SAINT-AMAND** et **Jacques DUHEM**



programme complet sur
e-c-f.fr

contact : Elodie SCHINTONE - 05 62 15 18 64 - eschintone@fram.fr



Nous finançons les Professions Libérales depuis près de 50 ans partagez cette expérience sur interfimo.fr

Le financier des Professions Libérales
FINANCIER DES PROFESSIONS LIBÉRALES

Recherche sur le site

MON COMPTE
> M'identifier
Créer mon compte

Le Blog INTERFIMO

L'Agenda INTERFIMO

Profitez des privilèges

Le réseau INTERFIMO

Inscription à la Newsletter

Téléchargez nos études de prix de cessions

Nos outils de simulation

Téléchargez nos focus professions

Un projet professionnel ?
Demandez votre Financement en ligne

INTERFIMO, près de 50 ans d'expérience financière

Présentation INTERFIMO

Le mot du président

INTERFIMO en vidéo

INTERFIMO dans la Presse

Le réseau INTERFIMO

Le Blog INTERFIMO

Dernières informations

Publié le 16/09/15
Loi Macron : Loi n°2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques

L'Agenda INTERFIMO

Participez aux réunions d'INTERFIMO, rencontrez les conseillers INTERFIMO lors de congrès,...

Prochains événements

16 septembre 2015 Bordeaux
Assemblée générale de l'Ordre des experts comptables

Profitez des privilèges

Créez votre compte Extrafimo pour profiter des services qui vous sont réservés.
En savoir plus sur nos services
Créez votre compte

Inscription à la Newsletter

Recevez gratuitement toutes les informations sélectionnées pour vous par INTERFIMO.
Inscrivez-vous

Téléchargez nos études de prix de cessions

BROCHURE
CHIRURGIEN DENTISTE
EXPERT COMPTABLE

Nos outils de simulation

Valorisation
Simulation de crédit constant
Simulation de crédit dégressif
Simulation de...

Téléchargez nos focus professions

Le réseau INTERFIMO

INTERFIMO c'est 60 bureaux



INTERFIMO

FINANCIER DES PROFESSIONS LIBÉRALES

L'OLIGOPOLE BANCAIRE, L'HYDRE MONDIALE... \\\\\\\

ROGER LAURENT

Spécialiste bien connu de la finance, François MORIN est aussi l'un des rares économistes à avoir annoncé, (Le Nouveau mur de l'argent, Seuil 2006) le risque que faisait courir à la planète, l'existence d'une bulle de produits dérivés. On sait ce qu'il advint de cette bulle...Le Nouveau Mur de l'argent a d'ailleurs fait l'objet d'une présentation dans cette même rubrique en 2007 (cf numéro n° 68).

Dans un livre bref, pédagogique et remarquablement documenté, François Morin tire à nouveau la sonnette d'alarme. Dans *L'Hydre mondiale* sous-titré *L'oligopole bancaire* (Lux), il nous prévient que la crise que nous traversons depuis 2007 qui a provoqué dans le monde entier de considérables dégâts tant économiques que sociaux, risque fort de se reproduire.

Chiffres et tableaux à l'appui, il démontre qu'une poignée de grandes banques au profil systémique – dont celles qui ont provoqué la crise actuelle – a encore gagné en puissance. Vingt-huit banques, dont onze constituent le cœur de l'oligopole, dominant la planète finance, toujours aussi avides de pouvoirs et de profits spéculatifs, constituent **un oligopole omnipotent et systémique**.

En novembre 2011, le G20, réuni à Cannes, reconnaissant que les plus grandes banques avaient une part de responsabilité dans le déclenchement de la crise financière de 2007-2008, a confié au Conseil de stabilité financière (CSF) la mission de publier la liste des banques définies comme des « banques systémiques ».

Selon le CSF, les banques d'importance systémiques sont celles « *dont la chute ou la faillite désordonnée, en raison de leur taille, de leur complexité et de leur interconnexion systémique serait la cause d'une perturbation importante du système financier dans son ensemble et de l'activité économique* ».

Une taille surdimensionnée

Le total de bilan de chacune des 28 banques listées par le CSF est le premier critère de taille choisi par François Morin. 16 banques européennes, 8 banques américaines. Le poids de ces dernières est quasi équivalent au poids cumulé des 4 banques françaises et des 4 banques britanniques. Ce poids est également équivalent aux 9 banques de la zone euro où l'Allemagne n'est représentée que par une seule banque, la Deutsche Bank.

Le montant global des totaux de bilan de l'ensemble des 28 banques, est de 50.341 milliards de dollars au 31/12/2012, un chiffre supérieur au total de la dette publique mondiale : 48.957 milliards de dollars, les dettes cumulées de près de 200 Etats.

Voilà, écrit François MORIN, une première indication claire du rapport de force qui existe aujourd'hui à l'échelle mondiale entre les pouvoirs publics et certains pouvoirs privés. Face à des Etats affaiblis par leur endettement, la puissance des grands acteurs bancaires privés semble scandaleuse, à plus forte raison si l'on songe que ces derniers sont, pour l'essentiel, à l'origine de la crise financière, donc d'une bonne part du surendettement actuel des Etats.

Autres données intéressantes : le « hors bilan » de ces mêmes banques, c'est-à-dire les engagements bancaires comme par exemple les cautions, avals, nantisements, hypothèques,... Et François Morin met l'accent sur ceux qui sont censés gérer des

risques liés aux variations de taux d'intérêt et aux variations des taux de change : ce sont les « produits dérivés », lesquels ont normalement pour « sous-jacents » des taux de change ou des taux d'intérêt.

Pour ces seuls produits dérivés, les hors-bilans des banques systémiques forment des montants impressionnants : près de 15 fois supérieurs à leurs bilans ! Soit presque 10 fois le PIB mondial de l'année 2012 ! Sur les 18 banques recensées, la première, Deutsche Bank, affiche au 31/12/2012, un en-cours notionnel de produits dérivés (la valeur assurée par ces contrats) de 73.411 milliards de dollars, c'est 63.773 milliards pour la BNP, troisième ; le total pour les 18 banques est de 720.324 milliards de dollars.

Comment expliquer la taille phénoménale des hors-bilans ? On peut certes avancer que le volume de ces contrats est la contrepartie de l'instabilité des marchés monétaires et financiers et que le secteur de l'économie réelle, principalement les entreprises, ne peut exposer ses activités à des risques aussi considérables. Les entreprises s'assurent donc auprès des banques qui leur offrent des contrats de couverture contre des variations excessives des taux de change ou des taux d'intérêt.

L'en-cours de valeurs notionnelles peut donc apparaître comme une mesure significative des capitaux engagés pour combattre l'instabilité monétaire et financière internationale. Mais ces produits nourrissent aussi la spéculation et contribuent par conséquent à l'instabilité financière, comme un pompier pyromane.

L'interconnexion financière

Depuis la crise financière, les autorités de régulation cherchent à cerner, comment, lorsqu'un choc brutal frappe une des banques systémiques, des effets de dominos catastrophiques peuvent propager ce choc à l'ensemble du système financier.

En s'appuyant sur les statistiques de la BRI, François Morin démontre qu'une faible proportion des échanges de produits dérivés sert directement à la couverture de risques pour les acteurs de l'économie réelle (les entreprises par exemple). Et que 90 % de ces échanges sont réalisés entre les banques systémiques. Ceci, prévient-il, est un indice tangible de l'existence d'une interconnexion périlleuse.

Derrière l'opacité des échanges de gré à gré relatifs aux produits dérivés, deux catégories de produits se dégagent pour expliquer les phénomènes de contagion dus aux interconnexions qu'elles créent. Il s'agit, d'une part, des produits structurés -- combinaison de plusieurs produits financiers ou instruments financiers comportant a minima un produit dérivé, destiné à un but bien identifié de couverture ou de spéculation --, et, d'autre part, des dérivés de crédit.

Un bon exemple des produits structurés est les obligations adossées à des actifs (*collateral debt obligation*) qui ont joué un rôle important lors de la dernière crise financière. S'ils en ont été à l'origine, c'est bien parce que ces produits étaient représentatifs (et donc structurés par) d'autres titres, d'autres obligations qui pouvaient être elles-mêmes des CDO. Il s'est ainsi créé des chaînes (des CDO de CDO), parfois longues, dont il suffisait qu'un des maillons fasse défaut pour que l'ensemble s'écroule. Ce qui advint.

Les dérivés de crédit, les CDS (*credit default swap*) fournissent également un bon exemple de risque systémique. Un dérivé de crédit est une assurance contre un risque particulier : le défaut

(la faillite) de celui qui a émis une dette, généralement sous forme d'obligation. La chute d'une très grande banque comme Lehman Brothers aurait ainsi pu être à l'origine de l'effondrement complet du système bancaire international, par le jeu en cascade de déclenchements successifs de CDS. Ce risque n'a été contenu, on le sait, que par l'aide massive du gouvernement américain.

Les produits dérivés apparaissent ainsi comme le plus important vecteur de l'interconnexion financière des banques, et donc comme **le principal facteur de fragilité du système en cas de choc**.

Des positions dominantes

Les banques systémiques occupent des positions dominantes sur plusieurs marchés fondamentaux de la finance globale : le marché des changes, les marchés interbancaires, les principaux marchés obligataires, là où se forment les taux d'intérêt, et enfin les marchés financiers où se pratiquent les activités de *trading*.

Le marché des changes est considéré comme le plus grand des marchés financiers du monde. Sur une année, le volume des échanges représente environ 30 fois la valeur du PIB mondial. L'analyse que présente François Morin, montre que la majorité des échanges sur ce marché est initié par quatre de ces banques seulement. Cette proportion s'élève à 80 % si on considère la proportion des échanges faits par les dix premiers intervenants, qui sont tous des banques systémiques. La conclusion est claire : la formation des taux de change des devises librement convertibles relève de l'action d'acteurs oligopolistiques mondiaux.

En ce qui concerne la formation des taux d'intérêt, on peut distinguer deux grandes catégories de taux d'intérêt. Ceux, à court terme, qui relèvent principalement des banques centrales et du marché interbancaire, puis ceux, à moyen et long

terme, qui se forment sur les marchés obligataires.

Les principaux taux d'intérêt des marchés interbancaires sont ceux du Libor, de l'Euribor et du Tibor. Pour le Libor -- de loin le marché interbancaire le plus important --, le panel est dominé par 14 banques systémiques. On retrouve une situation analogue en ce qui concerne les marchés obligataires, là où se forment les taux d'intérêt à moyen et long terme. Une majorité de banques systémiques est également présente sur le « marché de la dette publique ».

Quant aux activités de *trading* (opérations de négoce), les plus grandes banques sont très actives en ce domaine. Elles cherchent également à favoriser le *trading* à haute fréquence en développant des « places de marché internes » ou *dark pools*, des places de marché de gré à gré opaques où l'anonymat des investisseurs est garanti.

Si l'on résume les principaux constats, on voit que les banques systémiques occupent des positions dominantes sur plusieurs marchés fondamentaux de la finance globale. Sur chacun d'eux, un petit nombre de banques de grande taille sont en capacité d'influencer la formation des prix en raison du degré de concentration de leur intervention sectorielle. Ces banques sont, par conséquent, en position oligopolistique.

Les interconnexions financières sont, en effet, nombreuses soit à travers leurs actifs ou passifs intrafinanciers, soit à travers la logique de connectivité que créent certains produits financiers comme les CDO ou les CDS. A cela s'ajoutent les interconnexions institutionnelles à travers lesquelles se définit l'intérêt collectif de ces banques systémiques.

Peut-on imaginer aujourd'hui un oligopole qui soit aussi puissant que celui-ci ? La réponse est non, selon François Morin, pour deux raisons : d'une part, aucun autre secteur d'activité n'a cette puissance d'action transversale, si décisive pour



Les Etats face à l'oligopole systémique ; la mesure de l'impuissance publique
En milliards de dollars au 31/12/2012

	Etats-Unis	Royaume-Uni	France
Dettes publiques	16.394	2.191	2.420
PIB	15.684	1.921	2.682
Dettes publiques/PIB	104,53 %	114,06 %	90,21 %

	JPMorgan Chase	Barclays	BNP Paribas
Total de bilan	3.953	2.320	2.490
Produits dérivés	69.500	63.245	63.773
Total de bilan/PIB	31,42 %	120,77 %	92,83 %
Produits dérivés/PIB	6 (600 %)	33 (3.300 %)	24 (2.400 %)

	8 banques systémiques	4 banques systémiques	4 banques systémiques
Total de bilan/PIB	1 (101 %)	4 (400 %)	3 (308 %)
Produits dérivés/PIB	18 (1.800 %)	86 (8.600 %)	44 (4.400 %)

Sources : états financiers des banques et OCDE

l'ensemble de l'économie, et ce, en raison du rôle que les banques jouent dans le financement des entreprises ; d'autre part, les banques ne sont pas des entreprises comme les autres, car elles possèdent un pouvoir unique et exorbitant : la capacité de créer de la monnaie. Cet oligopole dispose de pouvoirs financiers et monétaires considérables avec un envers terrible : **la capacité réelle de déstabiliser la planète entière par ses dérives.**

Les Etats, otages de « l'oligopole systémique »

Entre 2007 et 2011, la dette publique mondiale s'est accrue de 54 %. A l'échelle mondiale, le ratio *dette publique/PIB* est passé de 53 % en 2007 à plus de 70 % en 2013. C'est dans les pays les plus développés que ces ratios sont devenus extrêmement élevés. Et il n'est pas incongru d'affirmer, écrit François Morin, que l'origine du surendettement public actuel des plus grands pays est fondamentalement liée à la crise financière, et

non pas à une gestion prétendument délétère des finances publiques.

Si on est convaincu du caractère global de la crise des dettes souveraines, que les chiffres précédents soulignent, il est impossible de croire, poursuit-il, que des politiques économiques nationales, comme les politiques d'austérité, en viendraient seules à bout comme par miracle. Si l'on accepte cette idée, et si l'on veut vraiment combattre le surendettement, alors ce sont aux causes de la crise financière qu'il faut s'attaquer sérieusement. Parmi elles, on a souligné le rôle joué par les produits dérivés dont les encours notionnels continuent de progresser, atteignant la somme gigantesque de 710 000 milliards de dollars. Couplée à la croissance continue des dettes souveraines, cette évolution est inquiétante : elle est grosse d'une nouvelle crise financière.

Pour mieux en rendre compte, François Morin présente un tableau (voir ci-dessus) qui mélange des données de types macro et microéconomiques, relatives à la fois à

des banques systémiques et à trois pays : Etats-Unis, Grande-Bretagne et France.

Il s'agit de confronter, d'un côté, des données sur la microstructure des marchés concernant les banques oligopolistiques et, d'un autre côté, des grandeurs qui relèvent de la macroéconomie financière. Le résultat est déroutant : ce sont des grandeurs de type micro qui l'emportent, en quelque sorte, sur celles de type macro !

Le tableau montre tout d'abord que le rapport de la dette publique sur le PIB est très important pour chacun des pays -ils ont évidemment progressé encore en 2013 et 2014. On constate aussi que BNP Paribas et surtout Barclays gèrent des totaux de bilan supérieurs à la dette publique de leur pays. La puissance individuelle de chacune de ces banques révèle et accroît la faiblesse de leur Etat respectif.

On observe les mêmes ordres de grandeur quand on compare, cette fois-ci, le total de bilan de ces trois banques au PIB de leur pays.

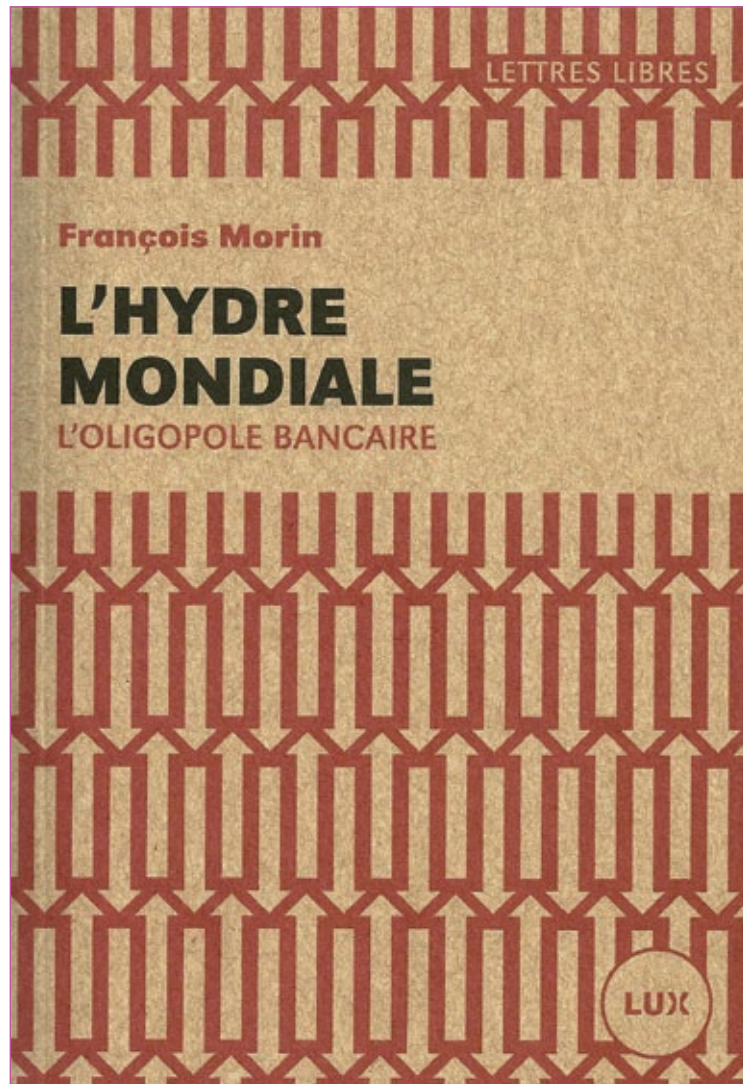
La valeur notionnelle des produits dérivés de chacune des trois banques rapportées au PIB de leur pays donne la même hiérarchie que précédemment, mais avec des chiffres qui donnent le vertige. Quand Barclays détient un encours notionnel de dérivés égal à 33 fois le PIB de son pays, on mesure son rôle dans l'activité de couverture des risques, certes, mais surtout sa capacité potentielle à spéculer sur les marchés financiers. Ce rapport révèle clairement l'ampleur du risque systémique porté par cette banque.

On peut se demander si les chiffres obtenus ont encore un sens. On est ici dans les « activités de marché » des plus grandes banques mondiales, et que ces activités soient de couverture ou de spéculation, le champ d'action est évidemment global. Les Etats disparaissent alors complètement des radars des salles de marché !

Allons-nous vers un cataclysme d'ampleur inédite ?

La réponse à cette question est parfaitement claire, estime François Morin. Si aucune mesure n'est prise à l'échelle internationale pour limiter la puissance que l'oligopole développe par ses positions dominantes sur les marchés -- dont il abuse régulièrement --, ces banques nous mèneront vers l'abîme économique.

Le moment de vérité approche : ou bien on feint de croire encore que la solution de la crise actuelle et, en particulier, de nos endettements publics passe par des politiques de réduction des déficits -- et, dans ce cas, c'est un nouveau cataclysme financier qui s'avance sûrement --, ou bien nous faisons le pari de l'intelligence politique en agissant sur la cause réelle de notre situation : la surpuissance dévastatrice de l'hydre bancaire.



François MORIN
L'HYDRE MONDIALE
 L'oligopole bancaire
 LUX

Professeur émérite de sciences économiques à l'Université de Toulouse, François MORIN a été membre du conseil général de la Banque de France et du Conseil d'analyse économique. Il a notamment publié *Un monde sans Wall Street* (Seuil, 2011) et *La grande saignée* (Lux 2013).

ÉCONOMISEZ MAINTENANT SUR VOS FOURNITURES DE BUREAU, CARTOUCHES ET MOBILIER !



**25%
DE REMISE***

**SUR VOS FOURNITURES DE BUREAU, CARTOUCHES
ET LE MOBILIER DE BUREAU**

+

**GARANTIE*
ECF**

**10% D'ÉCONOMIES GARANTIES SUR VOTRE
FOURNISSEUR ACTUEL**

*Voir conditions sur welcomeoffice.com/ecf

RENDEZ-VOUS SUR WWW.WELCOMEOFFICE.COM/ECF



**FOURNITURES
DE BUREAU**



MOBILIER



CARTOUCHES



DÉTENTE



HYGIÈNE



www.welcomeoffice.com/ecf



Tél : 0 820 000 821 (0,12€ TTC min)



Email : ecf@welcomeoffice.com



Livraison
gratuite* 24/48H

*Pour toute commande supérieure à 99€



50 000
produits en stock



Une association d'Experts-Comptables



EXPERT COMPTABLE, EXPERT SOCIAL.

pour le développement de nos missions sociales



La solution de référence
pour le calcul des
engagements sociaux



La réponse aux obligations
légales de prévention des
risques psychosociaux



L'assurance qui garantit
les risques
prud'homaux

www.fidepros.fr

Fidepros - Association loi 1901 - 51 rue d'Amsterdam 75008 Paris
Fidessio - Société de courtage d'assurance ORIAS n°10054523