

Année universitaire 2017-2018

IUT DE PARIS



**Binergy**  
EXPERT • COMPTABLE



## **Diagnostic du cabinet d'expertise- comptable Binergy :**

**Un désir de clarifier et de développer son  
offre de conseil**

GEORGET MAURANE  
HALL CHARLOTTE  
JEYALINGAM MATHUJY  
GMO 1

Face à un environnement de plus en plus concurrentiel, le cabinet d'expertise-comptable Binergy doit impérativement s'adapter aux évolutions technologiques. D'où le besoin pour Binergy de nous confier une commande très précise : développer, clarifier et communiquer sur la récente offre de conseil proposé par le cabinet. L'aboutissement de notre mission sera la rénovation du site Internet du cabinet. La commande de l'entreprise est cohérente puisque nous avons pu constater, au cours d'une étude approfondie du secteur, que de plus en plus de cabinets d'expertise-comptable développent leur offre de conseil et tentent ainsi de se démarquer de la concurrence. Binergy en est un exemple.

## Sommaire

Introduction .....	5
1. Les secteurs de l'expertise-comptable et le conseil : distincts mais complémentaires.....	6
1.1. Un léger essoufflement du marché de l'expertise comptable traditionnel : .....	6
1.1.1. Les chiffres clés du marché de l'expertise comptable : un marché imposant. ....	6
1.1.2. L'expertise-comptable face à des enjeux majeurs :.....	6
1.1.3. Des missions qui évoluent pour l'ensemble des experts-comptables. ....	7
1.1.4. Le secteur de l'expertise comptable connaît une forte concurrence. ....	7
1.1.5. Un levier de croissance pour le secteur de l'expertise-comptable, généré par le biais du développement de logiciels de gestion :.....	8
1.1.6. Les principaux clients privilégiés par les cabinets d'expertise comptable : .....	8
1.1.7. Des barrières à l'entrée fragiles ou insuffisantes ?.....	10
1.2. Marché de conseil : un marché en pleine évolution. ....	10
1.2.1. Qu'est-ce que le conseil ?.....	10
1.2.2. Des chiffres qui rendent compte de l'intérêt croissant des cabinets d'expertise- comptable pour le conseil : .....	11
1.2.3. Les raisons de l'augmentation du nombre de missions de conseil : .....	12
1.3. De l'expertise-comptable vers le conseil :.....	12
2. Binergy, un cabinet à taille humaine, qui cherche à se concentrer sur l'accompagnement et le conseil aux dirigeants : .....	14
2.1. Les différents facteurs clés de l'identité de Binergy : .....	14
2.1.1. Binergy, un cabinet d'expertise-comptable à taille humaine : .....	14
2.1.2. La clientèle du cabinet est majoritairement constituée par des PME.....	14
2.1.3. Un cabinet d'expertise-comptable assez récent : .....	15
2.2. Les facteurs constituant la culture d'entreprise de Binergy : .....	15
2.2.1. Des valeurs cohérentes avec l'éthique et la déontologie de l'expertise- comptable :.....	15
2.2.2. Binergy, un petit cabinet où l'esprit d'équipe règne et s'exprime à travers différents codes et habitudes :.....	15
2.2.3. Les restrictions que s'impose Binergy et qui s'imposent à elle : .....	15
2.2.4. La symbolique mise en place par l'entreprise : .....	16

2.3.	Une stratégie de différenciation pour le cabinet Binergy : .....	16
2.3.1.	Organisation interne de Binergy : .....	16
2.3.2.	Le principal but de gestion de Binergy : la pérennité du cabinet. ....	17
2.3.3.	Les évolutions technologiques pouvant être source d'opportunités et de menaces pour Binergy : .....	18
2.3.4.	Des perspectives d'avenir ambitieuses pour Binergy : .....	21
3.	La commande de Binergy : Un désir de clarifier et de développer son offre de conseil ..	21
3.1.	Une commande cohérente, qui s'inscrit totalement dans le contexte du secteur de l'expertise-comptable actuel : .....	21
3.2.	Les premières réflexions sur nos réalisations futures, en coordination avec M. Benhaim : .....	22
	Conclusion.....	25
	Annexes .....	26
	Annexe 1 : Fiche d'identité de notre entreprise d'accueil .....	26
	Annexe 2 : Compte-rendu de notre semaine de stage.....	27
	Annexe 3 : Bibliographie et sitographie. ....	28

## Introduction

Le secteur de l'expertise comptable est en pleine mutation, entre l'évolution technologique constatée de nos jours et l'émergence d'une concurrence accrue. Les cabinets d'experts-comptables traditionnels doivent donc se renouveler en changeant de stratégie. Dans le cadre de notre stage GMO, nous effectuerons courant avril un stage d'un mois et demi au sein de Binergy, cabinet d'expertise-comptable, situé dans le 8<sup>ème</sup> arrondissement, dirigé par Mikael BENHAIM. Binergy propose des services comptables classiques tels que l'état financier des entreprises (analyse des bilans, seuil de rentabilité, tableaux de bords). Le cabinet offre également des prestations de conseil et un accompagnement pour ce qui concerne le pilotage des entreprises, les stratégies financières que les dirigeants, les principaux clients de l'entreprise devraient adopter.

Un cabinet comptable a des obligations sur des aspects très variés tels que des obligations sociales, comme par exemple, l'aide aux entreprises sur le calcul des salaires à verser chaque fin du mois grâce à l'établissement de fiches de paye, des obligations fiscales telles que l'établissement des diverses déclarations, notamment en matière fiscale, des obligations comptables concernant l'aide à la préparation et l'attestation des comptes annuels de l'entreprise et enfin des obligations juridiques comme l'approbation des comptes et leur dépôt au greffe

Un cabinet d'expertise-comptable peut également être amené à faire de l'audit. Il est défini par le Larousse comme la « procédure consistant à s'assurer du caractère complet, sincère et régulier des comptes d'une entreprise, à s'en porter garant auprès des divers partenaires intéressés de la firme et, plus généralement, à porter un jugement sur la qualité et la rigueur de sa gestion. »

Le périmètre de ce dossier portera, dans un premier temps, sur la présentation de l'environnement de Binergy c'est-à-dire le secteur de l'expertise-comptable et le secteur du conseil. Puis, dans un second temps, nous allons nous intéresser à l'identité de l'entreprise avec ses valeurs, sa culture d'entreprise etc.... Et enfin, nous allons justifier le pourquoi et le comment de la commande de Binergy.

1. Les secteurs de l'expertise-comptable et le conseil : distincts mais complémentaires.

1.1. Un léger essoufflement du marché de l'expertise comptable traditionnel :

1.1.1. Les chiffres clés du marché de l'expertise comptable : un marché imposant.



Source : CSOEC

En 2016, le chiffre d'affaires du secteur de l'expertise comptable était de 12 milliards d'euros. Il regroupe 20 000 experts-comptables, 6000 stagiaires experts comptables, 130 000 collaborateurs et 12 000 cabinets. 47% du chiffre d'affaires des cabinets est généré par la tenue de comptabilité, 21% par la surveillance, 13% par la paie et les travaux annexes, 9% par les commissaires aux comptes, 7% pour le conseil et enfin 3% pour les autres activités.

Plusieurs tendances fortes ont été observées dans le secteur de l'expertise comptable comme la diminution de la rentabilité des missions, l'augmentation du nombre de clients gérés par un même collaborateur ainsi que la diminution des missions traditionnelles liée à l'envahissement des nouvelles technologies.

1.1.2. L'expertise-comptable face à des enjeux majeurs :

Le secteur de l'expertise comptable doit faire face à de nombreux enjeux tels que la refonte du modèle économique des entreprises ainsi que la restructuration de leur offre ; ils doivent faire face à un environnement en pleine mutation et à la demande accrue d'outils de pilotage simples. Les cabinets doivent soit s'adapter, soit disparaître dans cet environnement

désormais incertain. La nouvelle problématique qui se pose aux cabinets d'expertise comptable est de développer de nouvelles activités et de nouvelles sources de revenus pour compenser leur perte de chiffre d'affaires.

### 1.1.3. Des missions qui évoluent pour l'ensemble des experts-comptables.

Les principales missions de l'expert-comptable sont les suivantes : l'aide à la gestion (avec la mise en place de tableaux de bord, calcul des coûts...), la gestion de trésorerie des entreprises, le conseil pour la gestion de leur patrimoine, la négociation de crédits avec un banquier et les contentieux / recouvrement clients qui figurent parmi les principales attentes exprimées des chefs d'entreprise. Autrement dit, ce qui intéressent les entreprises clientes, c'est de développer leur entreprise et d'en améliorer la rentabilité et garantir ainsi leur survie sur le long terme. Cependant, 86 % des experts comptables indiquent qu'ils apprécieraient que la technologie leur donne les moyens de s'affranchir de leurs tâches administratives, pour se concentrer sur les besoins des clients et développer leurs missions à valeur ajoutée. Le secteur de l'expertise-comptable doit s'adapter à l'ère du numérique. Les professionnels de ce secteur doivent faire évoluer leurs méthodes de travail en tirant profit des nouvelles technologies et des nouveaux logiciels (la tendance forte du secteur de l'expertise comptable).

### 1.1.4. Le secteur de l'expertise comptable connaît une forte concurrence.



Les “Big Four” sont les quatre cabinets en tête du classement des cabinets d’expertise-comptable et de conseil : KPMG, Deloitte, EY ainsi que PwC. Le cabinet KPMG reste le leader mondial avec 961 millions d’euros : il dispose d’environ 70 000 clients, ce qui lui a permis d’augmenter son chiffre d’affaires de plus de 3% entre septembre 2015 et septembre 2016. Viennent ensuite Deloitte avec près de 714 millions d’euros (+ 1,5 %), EY et ses 602 millions d’euros (+ 2,7 %), et, enfin, PwC qui, avec 428 millions d’euros (- 0,2 %), reste quatrième.

Même si les cabinets d’expertise-comptable semblent conserver une part importante dans le métier de l’expertise-comptable et du conseil, ils ne sont pas les seuls. En effet, ils existent d’autres concurrents potentiels :

- Associations de gestion de comptable ;
- Comptables indépendants ;
- Certaines professions juridiques comme les avocats, les notaires ;
- Consultants de tout sortes ;
- Spécialistes de l’externalisation de la paye ;
- Plateformes numériques...

1.1.5. Un levier de croissance pour le secteur de l’expertise-comptable, généré par le biais du développement de logiciels de gestion :

La transition numérique représente un formidable levier de croissance pour la profession. Les TPE-PME vont en effet devoir rapidement engager leur adaptation aux nouvelles technologies, ce qui bouleverse non seulement les processus de production et de communication, mais également toutes les autres dimensions des entreprises : le positionnement, la nature de l’offre, les modes de management, la fonction marketing-commerciale, la stratégie adoptée par les entreprises... Les entreprises clientes ont besoin d’un accompagnement personnalisé dans cette transition, avec l’automatisation d’un nombre de tâches toujours plus élevé. Les entreprises sont ainsi sensibles aux évolutions technologiques. Il faut donc leur proposer un vrai projet de cabinet intégrant la migration vers le conseil : à cette fin, les experts comptables et leurs clients doivent avancer de concert.

1.1.6. Les principaux clients privilégiés par les cabinets d’expertise comptable :





La principale raison du recours à l'expert-comptable reste l'attestation des comptes, et plus précisément porte sur les prestations comptables, afin de répondre à une problématique de conformité réglementaire. Les entreprises et les associations sont également de plus en plus nombreuses à faire appel à un expert-comptable pour les accompagner dans la gestion et le pilotage de leur structure. Une attente forte à laquelle tous les cabinets sont encore loin de répondre. Néanmoins, la concurrence existe : plus de 10 % des entreprises et des associations font appel à un autre prestataire que leur expert-comptable pour des prestations d'aide à la gestion et de pilotage.

#### 1.1.7. Des barrières à l'entrée fragiles ou insuffisantes ?

Les restrictions à l'entrée des nouveaux arrivants dans le domaine de l'aide aux entreprises sont insuffisantes puisqu'il est facile de créer un cabinet de conseil. Toutefois, pour ouvrir un cabinet d'expertise comptable, il faut être diplômé et être inscrit à l'ordre :  $\frac{3}{4}$  des comptables diplômés montent un cabinet d'expert-comptable. Chaque cabinet dispose d'une liberté d'installation, d'une liberté d'association et d'une liberté de prix.

Par ailleurs, les cabinets d'expertise comptable ont le droit de faire de la publicité sous réserve de ne pas porter atteinte à l'image de la profession.

Il apparaît que la concurrence est faussée entre cabinet de conseil, soumis à une réglementation limitée, et les contraintes liées à l'activité d'expertise comptable.

### 1.2. Marché de conseil : un marché en pleine évolution.

#### 1.2.1. Qu'est-ce que le conseil ?

L'activité de conseil consiste à rendre un avis ou une recommandation à une personne qui le demande. Le conseil recouvre aussi des interventions réalisées par un expert extérieur au profit d'une entreprise d'où la notion de prestation de service. Cet expert est donc ce que l'on appelle un consultant. Il dispose de plusieurs compétences techniques, ce qui lui donne la qualification « d'expert ». Ces compétences vont lui permettre de proposer à l'entreprise une ou plusieurs solutions aux problèmes soulevés. La plupart du temps, un consultant est rattaché à un cabinet de conseil qui regroupe une multitude de consultants mais il arrive parfois qu'un consultant soit indépendant notamment lorsqu'il est très expérimenté dans un domaine précis. Un cabinet de conseil est également elle-même une entreprise qui fournit des prestations de service en vendant l'expertise de ses consultants. Le travail de ses consultants se décline sous forme de missions qui peuvent durer un certain temps selon le problème à résoudre. Il existe deux types de cabinets : les cabinets généralistes et les cabinets spécialisés. Dans les cabinets

généralistes on retrouve souvent les cabinets de conseils en stratégie, en organisation et en management tel que Deloitte, BearingPoint, McKinsey... Dans les cabinets plus spécialisés on retrouve la plupart du temps ceux qui se focalisent en ressources humaines ou bien dans les systèmes d'information. Binergy souhaite se spécialiser sur le conseil en gestion. Le conseil en gestion et en gestion financière est un service qui consiste à analyser et trouver une solution aux problèmes de gestion au sein d'une entreprise. A la fin de la prestation, les changements doivent être perçus comme une amélioration. La consultation en gestion a pour objectif de régler les problèmes de gestion et d'émettre des recommandations. Le service ne consiste pas à fournir une seule solution miracle. Binergy souhaite également accompagner les dirigeants dans leur prise de décision sur le volet financier, comptable, social ou encore juridique. Enfin, le cabinet d'expertise-comptable Binergy souhaite également accompagner les entreprises clients dans le pilotage de leur entreprise. Le conseil en pilotage de l'entreprise permet aux entreprises de bénéficier de l'avis d'un consultant concernant la stratégie de l'entreprise c'est-à-dire répondre à des questions comme celle-ci « Combien je dois rémunérer mes salariés pour avoir un chiffre d'affaires de tant à la fin de l'année ? ». Les conseils en pilotage permettent le meilleur fonctionnement de l'entreprise en termes d'exploitation et de rentabilité de l'entreprise.

### 1.2.2. Des chiffres qui rendent compte de l'intérêt croissant des cabinets d'expertise-comptable pour le conseil :



Le marché du secteur du conseil est en croissance. D'après l'étude annuelle de Consult'in France, il apparaît une forte croissance, de l'ordre de 8,5 %, du marché du conseil, en 2016. Le marché du conseil représente 5,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires, en 2016. Le secteur du conseil se porte de mieux en mieux grâce aux missions de transformation digitale. En 2016, les prévisions de 2017 de la croissance des cabinets s'avéraient très positives avec une progression estimée de 11 à 12 %.

Le marché du conseil regroupe environ 35 000 consultants, confrontés à la concurrence des start-ups pour leur attractivité et la diversité de leurs missions, attirant ainsi de plus en plus les nouveaux profils expérimentés. Le secteur du conseil est un des rares marchés qui connaît une forte croissance.

### 1.2.3. Les raisons de l'augmentation du nombre de missions de conseil :

Selon plusieurs études, les cabinets d'expertise comptable devraient s'investir dans les missions de conseil pour les raisons suivantes :

- Les missions de conseil ont une rentabilité bien plus élevée que celle des missions traditionnelles
- Les clients ont de fortes attentes et font confiance aux cabinets
- Le marché du conseil est très vaste
- Les outils informatiques font aujourd'hui l'essentiel du travail.

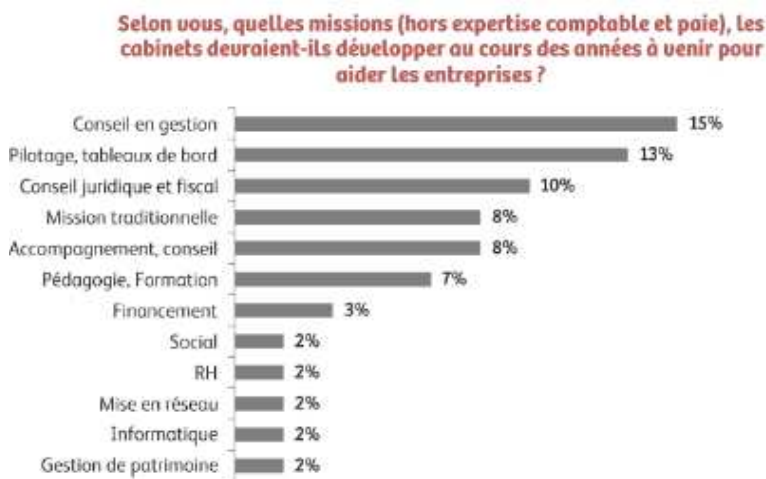
Les cabinets ayant investi dans les nouvelles technologies par le biais d'acquisition bénéficient d'une croissance plus forte que les cabinets qui sont restés sur leurs missions traditionnelles. Néanmoins ces cabinets n'ont encore qu'une croissance mesurée. Le positionnement dans les nouvelles technologies est un facteur majeur dans la croissance et la pérennité d'un cabinet. 21% des cabinets en 2016 ont vu leur périmètre évoluer. La quasi-totalité de ceux-ci sont de taille intermédiaire, c'est-à-dire employent de 100 à 200 consultants. Toutefois, on remarque aussi que les Big 4 en bénéficient également avec une croissance de 19,4%.

### 1.3. De l'expertise-comptable vers le conseil :

D'un point de vue économique, la crise mondiale des Subprimes de 2008 a eu pour impact d'entraîner une légère instabilité sur le secteur de l'expertise-comptable. Pourtant les services comptables ne sont généralement pas concernés par ce genre de crise et il est très rare qu'ils soient affectés par un changement de l'économie.

D'un point de vue législatif, les normes réglementaires ont subi un bouleversement : par exemple, la réforme européenne de l'audit en 2012 a entraîné un renforcement au niveau du rôle du comité d'audit et la création d'un nouveau code de déontologie. Les changements réglementaires entraînent la profession vers une logique de marché. L'image et la marque des cabinets de conseil s'en trouvent légèrement modifiés.

D'un point de vue technologique, il est indispensable pour les cabinets de prendre conscience que le métier de l'expert-comptable est en pleine transition, notamment avec la dématérialisation des fichiers et l'arrivée de nouveaux logiciels de gestion et de comptabilité. L'apparition de ces nouveaux logiciels de comptabilité est vécue comme une menace pour certains cabinets, alors que d'autres la considèrent ce changement comme une opportunité.



Selon ce graphique, l'attente des clients potentiels de cabinets d'expertise comptable se situe surtout sur les offres de conseil en gestion, en pilotage et tableaux de bord (28% au total) et moins sur les offres très spécialisées de conseil.

Nous avons également pu remarquer dans l'étude « Les Moulins » qu'un des facteurs principaux qui intervient dans l'évolution du secteur est l'automatisation des tâches administratives et comptables, par le biais de progiciels (logiciels de gestion). De ce phénomène découle ainsi un changement des attentes des clients. Ainsi, l'offre de conseil doit désormais être mise en avant.

La majorité des experts comptable déclare développer leurs prestations de conseil : c'est un de leurs axes prioritaires. Les clients sont nombreux à attendre de leurs experts comptables des conseils un meilleur accompagnement. Les experts comptables ont désormais le droit de faire du conseil. Les experts comptables ont donc le droit d'exercer des missions de conseil qui ne constituent pas des consultations ou des rédactions d'actes. Ils sont également autorisés à faire des consultations et prises d'actes dans le cas de missions principales cad mission d'ordre comptable ou d'accompagnement déclaratif ou administratif à titre habituel ou permanent. L'expert-comptable n'est pas dans l'obligation de proposer ses services de

conseil. Cependant, lorsqu'une entreprise se trouve dans une situation nécessitant d'être conseillée ou informée sur une situation la mettant en péril, l'expert-comptable se doit de le faire.

Nous avons pu constater que les principales difficultés rencontrées par les cabinets d'expertise comptable viennent du fait qu'elles ne disposent pas de compétences en interne pour pouvoir fournir les prestations de conseil. Certains déclarent même être réticents au changement, qui commence pourtant à s'imposer à eux. Les principaux reproches faits par les entreprises aux cabinets d'expertise comptable sont :

- Le rapport qualité/prix non satisfaisant,
- L'absence ou la mauvaise qualité de conseil,
- Le manque de disponibilité et d'explications.

Ainsi, nous pouvons voir que les entreprises recherchent toujours plus d'accompagnement et de conseil dans leurs prises de décisions à la fois stratégiques et quotidiennes.

2. Binergy, un cabinet à taille humaine, qui cherche à se concentrer sur l'accompagnement et le conseil aux dirigeants :

2.1. Les différents facteurs clés de l'identité de Binergy :

2.1.1. Binergy, un cabinet d'expertise-comptable à taille humaine :

Le cabinet Binergy fait partie des petits cabinets d'expert-comptable dont l'effectif est inférieur à 10 salariés. Cela représente une part importante des cabinets : environ 85% des cabinets sont de petite taille. Ceux-ci représentent 65% des effectifs de l'expertise-comptable et un tiers du chiffre d'affaires total. Comme dit précédemment, Binergy fait partie des plus petits des cabinets de cette profession avec un effectif de 6 personnes, dont une personne en conseil/audit et 3 personnes en expertise comptable.

2.1.2. La clientèle du cabinet est majoritairement constituée par des PME.

La cible principale de Binergy sont les entreprises de moins de 100 salariés, la plupart de ses clients se situant dans une tranche de 30 à 70 salariés environ. Les clients qui ont le plus besoin de Binergy et de ses salariés dans le domaine de l'expertise comptable sont donc les plus petites entreprises. Les principaux clients de Binergy sont les sociétés de services et les entreprises de service numérique (ESN). Ces types de clients demandent davantage de conseils qu'une personne à son compte qui n'a généralement besoin que de faire valider ses

comptes. Nous avons pu, au cours de notre semaine de stage, nous rendre compte que de certains clients de Binergy ne sont pas au courant de l'offre de conseil proposé par Binergy.

### 2.1.3. Un cabinet d'expertise-comptable assez récent :

Binergy a été créée en 2011. Le nom de cette entreprise vient de l'idée de former un binôme entre l'entreprise cliente et le cabinet d'expertise-comptable. De plus, ce qui motive M. Benhaïm est l'énergie émanant de cet échange. L'entreprise a fêté ses 6 ans en janvier 2018. Le cabinet n'est dirigé que par M. Benhaïm : il n'a pas d'autres associés. Selon lui, le fait d'être l'unique directeur représente un frein pour le développement du cabinet.

## 2.2. Les facteurs constituant la culture d'entreprise de Binergy :

### 2.2.1. Des valeurs cohérentes avec l'éthique et la déontologie de l'expertise-comptable :

Les valeurs de Binergy sont nombreuses mais s'inscrivent dans la déontologie et l'éthique du secteur de l'expertise-comptable. Le cabinet s'inscrit donc dans des valeurs comme l'équité dans la relation, la co-responsabilité, la confiance, la qualité de la relation, le fait de conserver un partenaire dans la durée, l'énergie investie dans chaque relation, la fiabilité ainsi que la qualité et l'excellence des prestations fournies.

### 2.2.2. Binergy, un petit cabinet où l'esprit d'équipe règne et s'exprime à travers différents codes et habitudes :

Les salariés au sein de Binergy sont récompensés pour leur bonne gestion du temps pendant les périodes assez denses qui sont qualifiées de "saisons fiscales" pendant lesquelles il y a beaucoup de tâches à accomplir et qui nécessitent beaucoup de temps. Lorsque la saison fiscale est passée, le dirigeant organise des sorties pour récompenser ses salariés comme des balades à vélo, dans la bonne humeur et dans la convivialité. Ces sorties ont pour objectif de souder et renforcer les liens entre les différents salariés au sein de Binergy. Par ailleurs, nous pouvons observer des codes classiques de l'expertise-comptable à Binergy, tel que le code vestimentaire consistant à s'habiller de façon élégante. Comme n'importe quel cabinet d'expertise-comptable, Binergy travaille sur son image de cette façon.

### 2.2.3. Les restrictions que s'impose Binergy et qui s'imposent à elle :

Ce qui caractérise une entreprise et sa culture, ce sont aussi les tabous qui entourent celle-ci ou son secteur. Nous pouvons parler du tabou général que connaît le secteur de l'expertise-comptable en matière de prix. Tout d'abord, ils ne sont jamais affichés

explicitement (sur leurs sites Internet, par exemple). De plus, beaucoup de clients pensent que l'offre de conseil en gestion s'inscrit dans la prestation d'expertise-comptable. Cependant, la majorité des cabinets d'expertise-comptable ne mentionnent pas cette facture indépendante supplémentaire, pour éviter de faire augmenter le montant total de la prestation offerte.

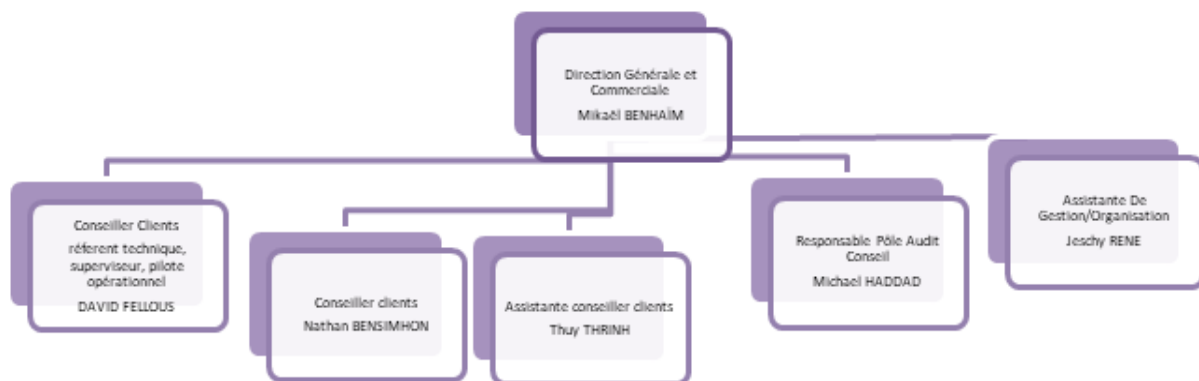
#### 2.2.4. La symbolique mise en place par l'entreprise :



Parmi les symboles de l'entreprise, on trouve le logo, assez simple, dans lequel on voit le nom du cabinet ainsi que la mention "Expert-comptable" destinée à bien faire connaître l'activité de l'entreprise. En effet, le nom en lui-même n'est pas très évocateur. Au cours de nos premiers debriefs, nous avons suggéré l'idée de le modifier pour y rajouter la notion de "Conseil". Ainsi, le logo devra peut-être être modifié.

#### 2.3. Une stratégie de différenciation pour le cabinet BinerGY :

##### 2.3.1. Organisation interne de BinerGY :



Comme dit précédemment, le cabinet d'expertise-comptable BinerGY est composé d'une équipe de 6 personnes constituée de Mikael BENHAIM, Jeschy RENE, Nathan BENSIMHON, Michael HADDAD, Thuy THRINH et David FELLOUS.

Mikael BENHAIM est le dirigeant de l'entreprise, il est titulaire d'un BTS Comptabilité et Gestion ainsi que d'un DCG (Diplôme de Comptabilité et de Gestion). Il est également très expérimenté : il dispose d'une expérience de plus de 20 ans.



Jeshy RENE poursuit ses études en alternance. Elle travaille deux jours au sein de Binergy; les trois autres jours, elle continue sa formation au sein de son école. Au sein de Binergy, 80% de ses tâches sont des tâches qualifiées d'administratives telles que les déclarations fiscales de l'entreprise, l'établissement de fiche de paie, l'attestation des comptes annuels de l'entreprise... Le reste de son temps, elle vient en aide aux autres salariés sur leurs portefeuille-clients. Il apparaît donc qu'elle n'est pas en relation directe avec des clients mais elle vient en renfort sur certains dossiers et plus particulièrement pendant les périodes fiscales.

Thuy THRINH est également alternante, tout comme Jeschy. Elle participe à l'activité comptable de l'entreprise.

Nathan BENSIMHON est plus particulièrement spécialisé dans le domaine de l'expertise comptable au sein de Binergy, il a également des compétences en ce qui concerne l'audit et du conseil : il est donc polyvalent. Mais pour l'instant il ne fait que de l'expertise comptable parce qu'il gère beaucoup de clients dans ce secteur ce qui lui prend tout son temps. Nathan a fait des études en école de commerce. Toutefois, Nathan souhaiterait travailler à la fois dans l'expertise comptable et dans le conseil, cela sera peut-être possible si l'embauche d'un nouveau salarié se concrétise dans l'avenir proche.

Mickael HADDAD est surtout spécialisé dans le conseil et l'audit. Son portefeuille-client comprend les clients en demande de conseil ou souhaitant un audit.

Le rôle principal de David FELLOUS est de piloter l'activité de Binergy c'est-à-dire qu'il doit gérer le pilotage des déclarations fiscales et de la production d'activité au sein même de Binergy. C'est un peu comme un coordinateur. Bien qu'il soit le plus expérimenté de tous les salariés, il n'a pas le statut de manager car ce n'est pas l'état d'esprit de Binergy. En effet, Binergy est une équipe soudée mais pas hiérarchisée.

De manière générale, nous avons constaté que les salaires annuels bruts de chaque salarié sont négociés au début de son contrat et que les salariés qui arrivent à intéresser de nouveaux clients reçoivent une commission. Presque chaque salarié possède un portefeuille-clients dont il est responsable. Cependant, l'entraide règne dans l'équipe, notamment si l'un d'entre eux connaît des difficultés sur sa mission en cours.

### 2.3.2. Le principal but de gestion de Binergy : la pérennité du cabinet.

Le but de gestion actuel de l'entreprise est principalement la continuité. M. Benhaïm se propose en 2018 de procéder à une restructuration des activités de Binergy, ayant pour objectif de reposer les bases d'une offre d'expertise-comptable et de conseil claire. Il nous a également suggéré l'idée de s'associer avec un confrère ce qui met en évidence que

l'indépendance n'est pas l'objectif principal. L'objectif de notre venue pendant cette année est de clarifier au possible cette nouvelle offre afin de pouvoir ensuite espérer une croissance de l'entreprise, qui amènerait un profit plus important.

### 2.3.3. Les évolutions technologiques pouvant être source d'opportunités et de menaces pour Binergy :

Nous avons analysé les raisons internes et externes qui justifient la stratégie de l'entreprise.

<b>Raisons internes</b>	
<b>Forces (strengths)</b>	<b>Faiblesses (weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Capacité d'absorption</b></li> <li>• <b>Démarche de progrès (développement d'une nouvelle offre)</b></li> <li>• <b>Adaptation aux nouvelles technologies (E-Paye et Exact)</b></li> <li>• <b>Développement du réseau commercial</b></li> <li>• <b>Ciblage de la clientèle</b></li> <li>• <b>Bon niveau d'autonomie, de compétences et d'implication des coéquipiers</b></li> <li>• <b>Volonté d'accompagnement et de conseil</b></li> <li>• <b>Emplacement des locaux (à côté des Champs-Élysées)</b></li> <li>• <b>Forte présence sur un réseau professionnel : LinkedIn</b></li> <li>• <b>Satisfaction des clients ==&gt; recommandation du cabinet</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Manque d'outil de gestion global de type ERP</b></li> <li>• <b>Visibilité sur le web (site internet, réseaux sociaux...)</b></li> <li>• <b>Organisation interne de l'entreprise (livret de procédures, normes professionnelles, procédures type bilan...)</b></li> <li>• <b>Manque d'automatisation des tâches</b></li> <li>• <b>Formalisation et communication des offres (approche globale à améliorer, outils et savoir-faire)</b></li> <li>• <b>Politique client (cycle de vie, encadrement)</b></li> <li>• <b>Rentabilité à renforcer</b></li> <li>• <b>Formalisation de la politique coéquipier (management quotidien, attentes, réunions...)</b></li> <li>• <b>Segmentation de la clientèle : faite mais pas assez exploitée (avec l'équipe, notamment)</b></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pilotage financier à renforcer</b></li> <li>• <b>Fidélisation à renforcer</b></li> <li>• <b>Sujets/projets trop nombreux</b></li> <li>• <b>Outils dépassent l'équipe (mises à jour constantes, etc.)</b></li> </ul>
--	---

La stratégie du cabinet Binergy s'explique tout d'abord par les forces dont il dispose en interne. Certaines forces sont plus importantes que d'autres, selon nous. La localisation du cabinet à deux pas des Champs-Élysées est un atout majeur pour séduire les clients. De plus, la volonté du cabinet de s'adapter aux nouvelles technologies (en bénéficiant de partenariats avec des éditeurs de logiciels) est une véritable force, face aux cabinets toujours réticents à évoluer en phase avec ces outils technologiques.

L'une des faiblesses identifiées du cabinet est le manque de visibilité du cabinet sur les réseaux sociaux ou par le biais de leur site Internet. Une autre des faiblesses dont M. Benhaïm nous a fait part est le manque de formalisation des procédures à appliquer au sein du cabinet, ce qui fait perdre du temps.

Une stratégie ne se pense et n'évolue évidemment pas qu'en analysant les raisons internes de la réussite ou de l'échec d'une entreprise. Certaines raisons externes nous permettent également de justifier la stratégie de ce cabinet.

<b>Raisons externes</b>	
<b>Opportunités (opportunities)</b>	<b>Menaces (threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Spécialisation possible</b></li> <li>• <b>Facilités de recrutements</b></li> <li>• <b>Modernisation de la production comptable (plus de clients vers le conseil)</b></li> <li>• <b>Diversification du métier de l'expertise-comptable : formation et les missions de conseil</b></li> <li>• <b>Missions à forte valeur ajoutée :</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Modernisation de la production comptable : moins d'expertise-comptable faite par les cabinets donc concurrence accrue sur le conseil</b></li> <li>• <b>Offre d'expertise-comptable 100% internet (online) à prix ·</b></li> <li>• <b>Tensions et tendances à la baisse des prix sur les missions traditionnelles (expertise-comptable)</b></li> </ul>

<p><b>audit transformation, établissement d'un prévisionnel, élaboration de tableaux de bord...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Plus de missions de conseil et d'expertise par rapport aux années précédentes</b></li> <li>• <b>Nombreux jeunes entrepreneurs (conseils pour les créateurs d'entreprise)</b></li> <li>• <b>Fortes attentes des dirigeants : gestion et optimisation</b></li> <li>• <b>Complexité fiscale, comptable et sociale (dépendance des clients)</b></li> <li>• <b>Concurrence : immobilisme de certains cabinets et parfois basse qualité de services</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Complexité fiscale, comptable et sociale (Travail pas toujours valorisé et intégré par certains clients)</b></li> <li>• <b>Évolutions technologiques : développement des offres avec des progiciels (ERP), type Exact, nécessite des formations</b></li> <li>• <b>Peu de croissance donc développement atteint</b></li> <li>• <b>Plus d'exigences car plus de services proposés donc satisfaction potentiellement amoindrie</b></li> <li>• <b>Déréglementation (loi Macron) : marché risque d'être ouvert totalement, perte de monopole</b></li> </ul>
--	--

Le cabinet d'expertise comptable Binergy se trouve dans le secteur du service aux entreprises. L'une des opportunités que connaissent Binergy ainsi que tous les autres cabinets d'expertise-comptable et de conseil est en lien avec la complexité de l'administration (fiscale et sociale) en France. Cela profite nécessairement au cabinet car les clients ont besoin de conseil et d'accompagnement. De plus, ce qui caractérise ce secteur, ce sont les missions à forte valeur ajoutée : les clients cherchant un réel accompagnement vont nécessairement être en demande de valeur ajoutée. La stratégie de Binergy est alors de développer son offre de conseil, de la clarifier en interne mais aussi de communiquer dessus. En effet, certains clients sont au courant de cette prestation supplémentaire proposée par le cabinet, mais ce n'est pas le cas pour tous. Cela renforcerait le positionnement d'accompagnement du dirigeant des ces entreprises, souhaité par M. Benhaïm, le dirigeant de Binergy.

Comme d'autres cabinets d'expertise-comptable, Binergy s'inscrit dans un système complexe, entouré de menaces. Parmi elles, on trouve notamment les évolutions technologiques type progiciels. Bien qu'elles ne remplacent pas le conseil et n'empêchent pas le recours à un expert-comptable, elles permettent à certaines entreprises clientes une

réduction importante de leur coût. La stratégie de Binergy est donc d'accompagner les entreprises clientes de logiciels sur des prestations connexes, comme par exemple la bonne utilisation de ceux-ci.

#### 2.3.4. Des perspectives d'avenir ambitieuses pour Binergy :

En cette année 2018, l'entreprise cherche à se consolider, se restructurer. Le chiffre d'affaires restera sans doute le même pour l'expertise comptable, il augmentera un peu en audit mais il n'y aura pas de changement d'effectif. Aujourd'hui la finalité première de Binergy est d'assurer la pérennité de l'entreprise d'où le souhait de refonder son modèle économique. Son deuxième objectif est de s'adapter aux nouvelles tendances technologiques et aux nouveaux outils des nouvelles générations comme des logiciels ou encore sites qui font des devis, des banques sur téléphone. Il envisage une forme de gestion intégrée avec la mise en place des logiciels les plus récents. Dans 5 ans, il souhaite augmenter son effectif en passant de 6 salariés aujourd'hui à une dizaine de salariés en 2023. Binergy a également comme perspective de trouver un associé, chose qui pourrait se concrétiser bientôt mais pas encore finalisée. En réalité l'ajout d'un associé se fera en plusieurs étapes, par des phases progressives d'adaptation. Le but recherché dans cette association est d'avoir une meilleure garantie sur la pérennité de l'entreprise. M. Benhaim souhaite sur le long terme former ses salariés et recruter une personne : il cherche un profil rapidement opérationnel en vue de secondar Nathan. Pour développer son offre de conseil, il envisage également dans l'avenir proche de rediriger Nathan vers des activités de conseil.

### 3. La commande de Binergy : Un désir de clarifier et de développer son offre de conseil

#### 3.1. Une commande cohérente, qui s'inscrit totalement dans le contexte du secteur de l'expertise-comptable actuel :

Comme nous l'avons constaté dans notre analyse de secteur et l'étude plus approfondie de celui-ci, l'expertise comptable est un secteur qui évolue de plus en plus vers le conseil. Les cabinets doivent se réinventer et proposer des prestations de conseil, souhaitées voire attendues par leurs clients. Les cabinets d'expertise-comptable qui ne modifient pas leur offre aujourd'hui vont se retrouver en concurrence avec des cabinets qui proposeront demain des prestations à la fois d'expertise-comptable et de conseil

3.2. Les premières réflexions sur nos réalisations futures, en coordination avec M. Benhaim :

C'est sur la base de l'étude "Les Moulins" que nous avons décidé de la démarche générale pour proposer une "nouvelle" offre de conseil. Selon cette étude, la démarche de développement de l'activité de conseil se déroule en plusieurs étapes :

- 1) Phase en amont :
  - o Diagnostic de l'entreprise
  - o Définition de la stratégie de l'entreprise
  - o Élaboration et formalisation du projet
  - o Mise en place d'un plan de déploiement opérationnel du projet
- 2) Définition de l'offre :
  - o Quelles missions proposées ?
  - o Pour quels clients ?
  - o A quel prix ?
  - o Avec quelles ressources ?
- 3) Modélisation de la mission :
  - o Définition et formalisation précise de la mission
  - o Modélisation des process
  - o Création d'outils
- 4) Vente de la mission :
  - o Marketing et communication externe
  - o Communication interne
- 5) Organisation et adaptation du cabinet :
  - o Gestion du changement au sein du cabinet
  - o Organisation de l'activité conseil
  - o Adaptation des compétences aux nouvelles missions
  - o Pilotage de l'activité

M. Benhaim et son équipe ont décidé de redéfinir leur offre afin de consacrer une plus grande part de leur activité au conseil. Pour cela, ils ont organisé des réunions avec plusieurs dirigeants d'entreprises afin de définir une offre appropriée aux demandes de leurs clients. Ils se sont accordés sur l'élaboration de trois "packs" de conseil et d'expertise en fonction du profil des différents clients. Ces trois packs sont donc destinés soit aux créateurs d'entreprises, aux entreprises de moins de 20 salariés et enfin à celles de plus de 20 salariés. En fonction de

cette segmentation-client seraient proposées des prestations de conseil individualisables, en fonction des réels besoins du client.

Cependant, pour pouvoir travailler sur ce changement, il va nous falloir évaluer les salariés de Binergy pour savoir lesquels sont compétents et pour quels types de conseils (conseil en gestion, en pilotage d'entreprise, etc.). L'objectif est, par ailleurs, de se différencier de certains cabinets d'expertise-comptable proposant déjà du conseil en allant sur des prestations de conseil en gestion, d'aide à la prise de décision, de pilotage d'entreprise et d'établissements de tableaux de bords. Le tout est donc d'accompagner au mieux l'entreprise cliente ainsi que le dirigeant de celle-ci.

Notre travail consistera à clarifier l'offre proposée. En effet, de part sa taille et l'échelle des compétences de l'équipe, Binergy ne peut pas proposer tout type de conseil (RH, marketing, etc.). Ainsi, nous avons déjà établi, avec l'aide du dirigeant, différentes prestations de conseil en gestion, pilotage et tableaux de bords, qui seraient adaptées voire retirées en fonction de la clientèle. Celle-ci serait segmentée en 3 parties : les créateurs d'entreprises, les entreprises de moins de 20 salariés, ainsi que les entreprises de plus de 20 salariés. Ainsi, nous essayons d'aider à construire l'offre de conseil Binergy. Pour ce faire, nous allons également recenser les différentes compétences de conseil de l'équipe de Binergy. Un autre de nos objectifs est d'analyser l'offre de Binergy en interrogeant des clients, notamment par le biais de questionnaires et, au final, d'établir une communication sur cette offre (notamment lorsque le site Internet sera totalement refait à la fin de l'été).

Nous prévoyons d'organiser une interview avec Monsieur Haddad pour cerner les compétences qu'il faut avoir pour être consultant en conseil et audit . Grâce à cet interview, nous allons ensuite créer un questionnaire pour les autres employés afin d'évaluer leurs compétences concernant cette nouvelle offre. Nous avons de même prévu la création d'un guide de compétences dédié au conseil pour les salariés.

Afin de concrétiser et mettre en place cette nouvelle offre de conseil, il nous faudra également évaluer le coût du recrutement d'une nouvelle personne, ayant des compétences d'expert-comptable mais aussi en conseil. Cette personne s'occupera, à long terme, de certains des clients de Nathan Bensimhon. Ce dernier pourra ainsi s'occuper de certains clients en conseil de Monsieur Haddad. Nathan va donc devenir un salarié "hybride" en s'occupant de l'expertise comptable mais aussi du conseil.

Nous allons ensuite mettre en place une formation qui va être dirigée par M. Benhaim pour former ses salariés au conseil et approfondir leur compétence en la matière. Afin de compléter cette formation en conseil, M. Benhaim veut envoyer certains de ces salariés en

formation e-collab et expertise-comptable pendant 5 jours sur 5 à 6 mois. Celle-ci permettra à ses collaborateurs de devenir accompagnateur afin de se préparer à réaliser la nouvelle prestation de conseil. Il nous sera nécessaire aussi d'interviewer Nathan Bensimhon, salarié qui a déjà suivi la formation e-collab afin de produire un bref compte-rendu de celle-ci pour partager cette expérience.

Certains salariés de Binergy n'ont pas encore développé toutes les compétences requises pour faire du conseil. C'est pourquoi nous avons envisagé, avec M. Benhaim, d'organiser un séminaire « théâtral » avec des mises en situation pour apprendre aux salariés comment se comporter dans différentes situations et pour travailler les interactions humaines.

Enfin, Binergy ne possédant pas un vrai slogan, Monsieur Benhaim, certains de ses confrères et nous même sommes en cours de discussion sur l'élaboration d'une accroche qui pourrait refléter l'image de l'entreprise et ses deux nouvelles offres, c'est-à-dire l'expertise comptable et le conseil.




## **Conclusion**

Pour conclure, notre mission consistant à épauler le dirigeant du cabinet d'expertise-comptable Binergy dans la refonte de son offre est totalement cohérente avec l'évolution du secteur de l'expertise-comptable vers le conseil. En effet, M. Benhaim, dirigeant de Binergy, cherche à faire évoluer sa nouvelle offre en y intégrant le domaine du conseil car investir sur ce marché semble très prometteur pour l'avenir de son cabinet. Cette activité de conseil pourra s'adresser à ses clients actuels comme à de nouveaux clients.

## Annexes

### Annexe 1 : Fiche d'identité de notre entreprise d'accueil

Dénomination sociale	<b>Binergy</b>
Logo	
Adresse	16 rue du Colisée, 75008, Paris
N° de téléphone	01.53.76.48.59
Site internet	<a href="http://www.binergy.fr/">http://www.binergy.fr/</a>
N° de SIRET	53896868600021
Date de création	2011
Nom du dirigeant	Mikaël BENHAIM
Nom du tuteur de stage	Mikaël BENHAIM
Numéro personnel du tuteur	06.71.09.38.38
Secteur d'activité	Expertise comptable
Forme juridique	SARL Unipersonnelle
Capital	5000 €
Effectif	6 salariés dont 5 permanents
Chiffre d'affaires <b>au 30/06/2015</b>	314 000 €
Chiffre d'affaires <b>au 30/06/2015</b>	385 000 €
Chiffre d'affaires <b>au 30/06/2015</b>	385 000 €

## **Annexe 2 : Compte-rendu de notre semaine de stage**

Cette première semaine de stage en décembre nous a permis de découvrir davantage l'entreprise, d'approfondir les missions que nous aurons à accomplir ainsi que d'établir un premier planning. Durant cette semaine de stage, nous avons :

- Collecté des données chiffrées et de l'organigramme de l'entreprise
- Étudié de manière précise l'environnement de Binergy :
  - Étude du secteur,
  - Étude des concurrents,
- Fait un récapitulatif sur la rencontre qui a eu lieu le 08/12/17 avec les problèmes soulevés et les attentes des dirigeants sur le séminaire de formation et les solutions à mettre en place.
- Analysé la stratégie de l'entreprise, son mode de fonctionnement...
- Planification des démarches à entreprendre pendant l'été...

Globalement, l'offre de conseil est loin d'être précise et tous les clients ne sont pas au courant de son existence. Nous travaillons donc pour clarifier l'offre et la faire connaître de ces clients et potentiels clients. Au cours de ce début de stage, nous ne sommes pas encore sûres d'avoir assez de projets à mettre en place pendant l'été.

### **Annexe 3 : Bibliographie et sitographie.**

#### **Bibliographie :**

Mikaël BENHAIM, “Objectif réussite : changez vos habitudes et faites progresser votre entreprise”. ISBN : 978-2-91-959715-4. Publié en 2015.

Etude Les Moulins, “Quelles missions demain ?”. Etude publiée en juillet 2017.

Ordre des Experts comptables, “Le marché de la profession comptable”, édition juin 2017.  
ISBN : 978-2-35267-615-7

#### **Sitographie :**

Pas d’auteur/e/s référencé/e/s. « Audit » sur le site du Larousse.

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/audit/6414>

Pas d’auteur/e/s référencé/e/s. « Conseil », sur le site Wikipédia.

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Conseil>. Dernières modifications le 29/05/2017.

S, Schmidt. « Les chiffres de l'expertise comptable en France ». Dernières modifications le 07/11/2017 sur le site compta-online.

<https://www.compta-online.com/les-chiffres-de-expertise-comptable-en-france-ao861>

A, Courbin. « Mais, c’est quoi le conseil ? », sur le site WelcomeToTheJungle. Publié en janvier 2017.

<https://www.welcometothejungle.co/articles/quest-ce-que-le-conseil>

Pas d’auteur/e/s référencé/e/s. « Le marché du conseil, un secteur en croissance ». Publié le 08/06/2017.

[www.decision-achats.fr/Thematique/faits-chiffres-1038/breves/marche-conseil-secteur-croissance-318127.htm#eqFgGDqz6gMMPxE97](http://www.decision-achats.fr/Thematique/faits-chiffres-1038/breves/marche-conseil-secteur-croissance-318127.htm#eqFgGDqz6gMMPxE97)