

# LA PROFESSION COMPTABLE

*aujourd'hui et demain .....*

[laprofessioncomptable.com](http://laprofessioncomptable.com)

## SOMMAIRE

	PAGE
<b>I. Introduction</b>	<b>2</b>
▪ Objectifs de l'étude	
▪ Méthodologie de l'étude	
▪ Domaines investigués	
<b>II. Les enjeux</b>	<b>5</b>
▪ La paie, une activité "Boomerang"	
<b>III. Les différents modes d'organisation</b>	<b>8</b>
▪ L'analyse des différentes pratiques	
▪ Le "Social" réalisé par les collaborateurs comptables	
▪ Le "Social" réalisé en pôle social	
▪ Le "Social" externalisé	
▪ Les enseignements	
<b>IV. Les indicateurs d'activité</b>	<b>18</b>
▪ Les différentes approches	
▪ Les indicateurs de sécurité	
▪ Les indicateurs de rentabilité	
▪ Les indicateurs d'adaptabilité	
▪ Les indicateurs de développement du cabinet	
<b>V. Evaluation des principaux modes d'organisation</b>	<b>33</b>
▪ Les Polyvalents	
▪ Les Spécialisés	
▪ Les Industriels	
▪ Les Coproducteurs	
▪ Synthèse des profils	
<b>VI. Votre Auto-Diagnostic</b>	<b>36</b>

*Quelle organisation en matière sociale pour votre cabinet ?*

### Avant-propos

Après un premier cahier spécial de La Profession Comptable « Quel est le prix de revient d'un bulletin de paie en cabinet ? » réalisé en partenariat avec ADP en 2006, puis un second « Comment positionner vos missions de conseil social ? » diffusé lors du 63<sup>ème</sup> Congrès de l'Ordre des Experts-Comptables en 2008 qui ont permis à de nombreux experts-comptables d'analyser la productivité de leur mission de paie et les attentes de leurs clients en matière de conseil social, il nous paraît indispensable de poursuivre la réflexion collective dans le cadre du 65<sup>ème</sup> Congrès.

A l'occasion de ce 65<sup>ème</sup> Congrès de l'Ordre des Experts-comptables dont l'ambition affichée est d'orienter le cap de la profession pour les dix prochaines années, il nous est apparu important de consacrer un troisième cahier spécial à l'analyse des organisations adoptées par les cabinets en matière de structuration de leur offre sociale. Notre étude 2010 permet d'identifier les structures et modèles d'organisations pratiqués par les cabinets d'expertise comptable.

Elle s'appuie sur :

- l'analyse des principes d'organisation retenus par les cabinets rencontrés par les experts-comptables du cabinet BBA,
- l'expérience d'ADP dans la structuration et la mise à disposition d'une offre de service en matière sociale.

L'étude peut aider les cabinets à faire évoluer si nécessaire leur organisation en matière sociale. Ce cahier spécial favorise l'identification des facteurs clés de réussite et des freins à lever pour permettre une structuration efficace de l'activité sociale du cabinet. L'étude offre également des indicateurs de performance permettant aux lecteurs de benchmarker leurs cabinets.

Nos remerciements vont à tous les experts-comptables et collaborateurs des cabinets participants, ainsi qu'à toutes les équipes qui ont travaillé sur cette étude.

Marie-Laure PARTHENAY  
Président de BBA

Philippe CLERC  
Président ADP France



*Marie-Laure Parthenay*



*Philippe Clerc*



## >> Introduction

### Objectifs de l'étude

**G**énéraliste de l'entreprise, l'activité de l'expert-comptable et des cabinets d'expertise est historiquement fondée sur un service global à l'entreprise. Ses prestations traditionnelles répondent aux demandes des entreprises en matière de formalisation de leur comptabilité, de respect de leurs obligations sociales et fiscales, de suivi de leurs échéances juridiques et de l'assistance à la gestion sociale du personnel.

Dans un contexte « d'avalanches légales et réglementaires » et devant l'inflation et la complexité des textes touchant les entreprises, les cabinets d'expertise comptable sont amenés quelles que soient leurs tailles et leurs ambitions à rechercher une meilleure efficacité de leur organisation. Les clients sont mieux informés, de plus en plus exigeants sur les prestations d'autant que les conditions économiques plus difficiles créent un contexte de concurrence accrue.

Ces évolutions impactent obligatoirement les cabinets qui doivent trouver les moyens de mieux servir les besoins de leurs clients en maintenant leur rentabilité. La spécialisation des activités est souvent une réponse à cette nécessité. La différenciation des équipes travaillant en expertise comptable et en commissariat aux comptes par exemple, la création de départements ou de services juridiques sont déjà des réalités pour la plupart des cabinets. Ces processus de spécialisation se poursuivent depuis quelques années avec la recherche et la mise en œuvre pour nombre de cabinets d'une meilleure organisation de leurs prestations de gestion sociale.

Pour autant, la voie vers la spécialisation de l'activité n'est pas toujours très aisée et implique de profonds changements dans les modes d'organisation du cabinet. Ces difficultés expliquent parfois les réticences de certains experts-comptables à « sauter le pas », et ce d'autant plus qu'il peut exister ici ou là d'autres modèles d'organisation.

Après deux premiers cahiers spéciaux La Profession Comptable / ADP<sup>1</sup> qui ont permis de définir, d'une part, les éléments composant le coût de revient d'un bulletin de paie en cabinet comptable et, d'autre part, de mieux identifier le positionnement des missions de conseil social de l'expert-comptable face aux attentes de ses clients, il nous est apparu nécessaire d'apporter des éléments de compréhension et de réflexion sur les modèles d'organisation pouvant être utilisés dans la structuration de l'offre sociale du cabinet.

L'étude réalisée vise à évaluer les modèles d'organisation adoptés par les cabinets, leurs similitudes et leurs différences. Elle favorise l'identification des facteurs clés de réussite et des freins à lever pour permettre une structuration efficace de l'activité sociale du cabinet.

Notre étude 2010 permet la construction d'indicateurs permettant de mieux piloter l'activité sociale du cabinet en fonction du modèle d'organisation retenu par ses dirigeants.

Le thème du Congrès de l'Ordre des Experts-Comptables 2006 « Cap sur le social et les ressources humaines » a permis aux professionnels de mieux cerner la richesse de l'activité sociale en cabinet et d'apprécier les possibilités de développement qu'elle peut apporter au cabinet, à condition de l'organiser au mieux. Ce troisième cahier spécial doit vous y aider dans un souci de rentabilité et de croissance, de sécurisation, de satisfaction client et de valorisation du savoir-faire du cabinet.

<sup>1</sup> Les deux premiers cahiers spéciaux La Profession Comptable / ADP : « Quel est le prix de revient d'un bulletin de paie en cabinet » (2006) et « Comment positionner vos missions de conseil social ? » (2008) sont téléchargeables sur le site de La Profession Comptable ([www.laprofessioncomptable.com](http://www.laprofessioncomptable.com)) et sur le site ADP Micromégas ([www.adpmicromegas.fr](http://www.adpmicromegas.fr))



## >> Introduction

### Méthodologie de l'étude

Afin de répondre aux objectifs de l'étude d'identification des différentes pratiques en matière d'organisation sociale des cabinets d'expertise comptable, nous avons mené deux enquêtes complémentaires auprès de la profession.

#### ■ Une enquête qualitative « Terrain »

Afin d'approfondir les modes d'organisation des cabinets en matière sociale, nous avons tout d'abord réalisé une enquête qualitative par une investigation exploratoire sous forme d'entretiens individuels semi-directifs, en face-à-face avec vingt experts-comptables. Cette enquête s'est déroulée sur la période avril-mai 2010.

Cette approche sur site a permis une meilleure compréhension des motivations et des modes d'organisation des cabinets.

Les modes d'organisation étudiés au cours de cette étude « Terrain » sont répartis de la manière suivante :

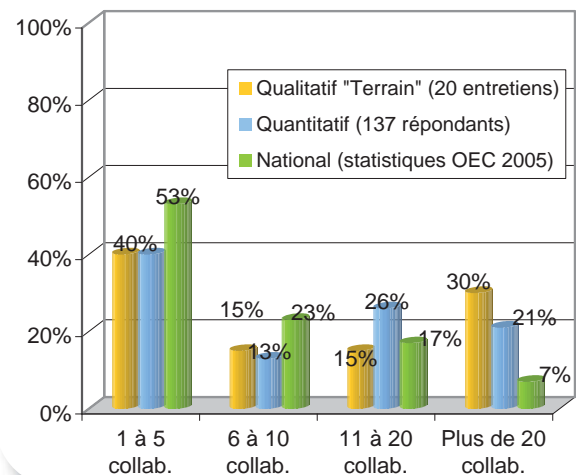
- le « Social » réalisé par les collaborateurs comptables : 7 cabinets interrogés,
- le « Social » réalisé en pôle social : 7 cabinets interrogés,
- le « Social » externalisé : 6 cabinets interrogés.

#### ■ Une enquête quantitative

La réalisation de cette enquête s'est déroulée sur la base d'un questionnaire web diffusé par e-mailing auprès de 11 000 cabinets inscrits à l'Ordre des Experts-Comptables (137 répondants).

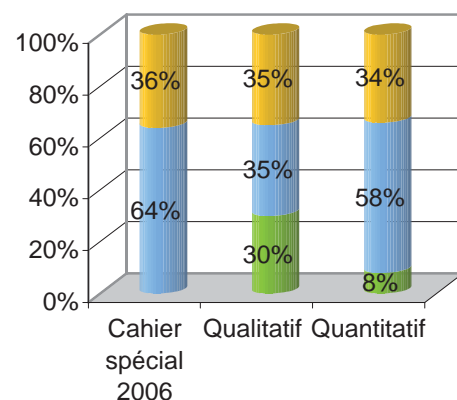
Ce questionnaire diffusé sur la période du 15 juin au 15 juillet 2010 est disponible en ligne sur le site [www.laprofessioncomptable.com](http://www.laprofessioncomptable.com).

Répartition des cabinets interrogés par taille



L'échantillon est assez représentatif de la répartition nationale des cabinets d'expertise comptable sur les tranches intermédiaires d'effectif. Les cabinets de plus de 20 collaborateurs sont par contre plus représentés dans l'échantillon que dans les statistiques nationales, les témoignages de ces cabinets apporteront des éclairages intéressants sur les tendances et l'évolution de la profession.

Répartition des cabinets par modes d'organisation



- Le social réalisé par les collaborateurs comptables
- Le social réalisé en pôle social
- Le social externalisé



## >> Introduction

### Domaines investigués

Les deux cahiers précédents ont permis de définir le contour des prestations entrant dans l'offre « Social » du cabinet « Paie et Conseil Social ».

La prestation Paie a été analysée dans le premier cahier spécial (\*), nous l'avons scindée pour cette étude en deux familles d'activités : « L'élaboration du bulletin de paie » et « La sécurisation du bulletin de paie ». Les principales activités de la Paie sont représentées sur le schéma ci-dessous, en bleu pour la première famille et en rouge pour la seconde.

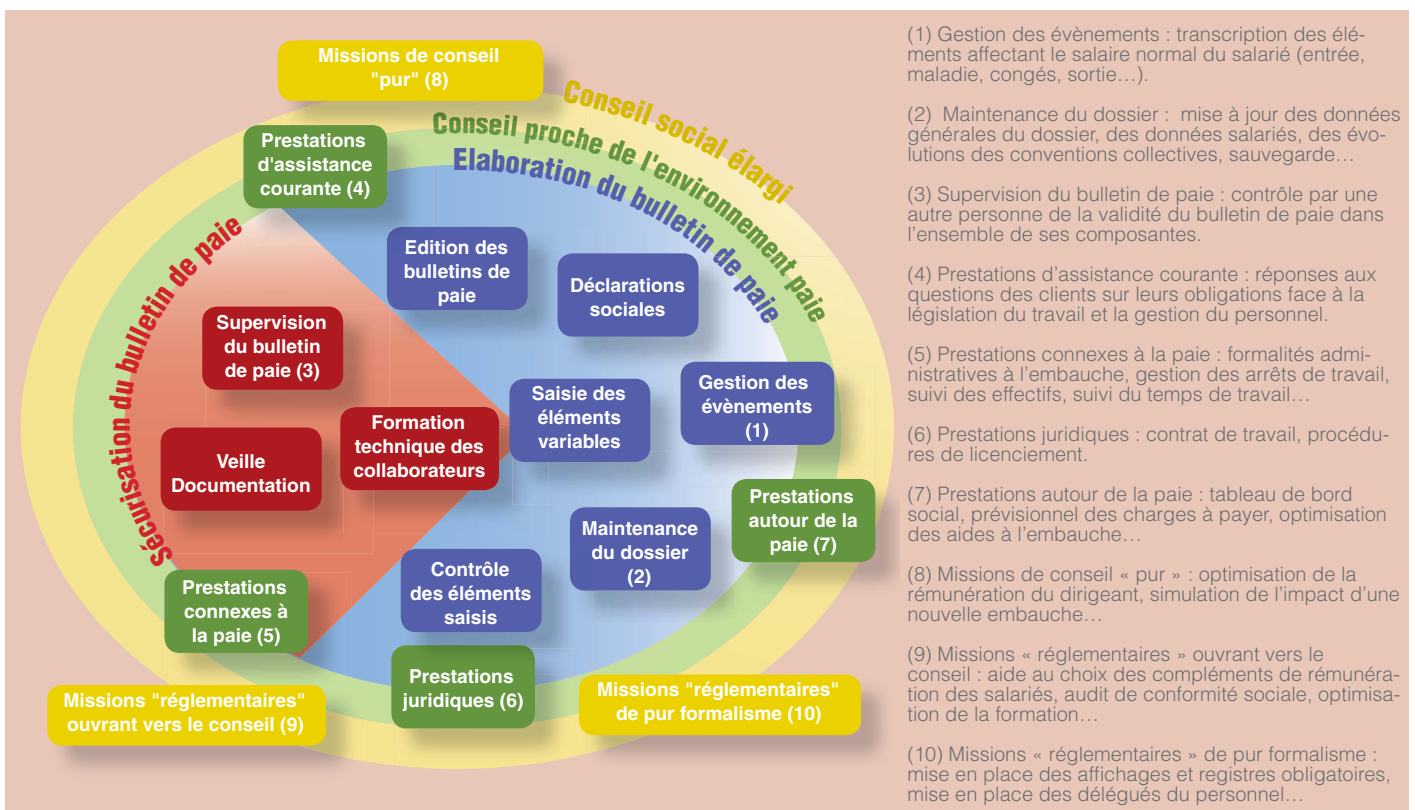
La prestation Conseil a été analysée dans le second cahier spécial (\*\*). Elle nous avait permis de définir deux grandes familles de missions : « Les prestations de conseil proche de l'environnement paie » et « Les prestations de conseil élargi ». La première famille regroupe les prestations étroitement liées à la production du bulletin de paie : assistance clientèle, formalités d'embauche, contrat de travail,

tableau de bord social... qui sont représentées en vert sur le schéma ci-dessous. La seconde famille de prestations conseil concerne des missions plus diverses liées à la vie de l'entreprise : audit de conformité sociale, mise en place des affichages et registres obligatoires, optimisation de la rémunération du dirigeant... qui sont représentées en jaune sur le schéma ci-dessous.

L'étude vise à présenter des modèles d'organisation possibles de ces différentes activités afin d'optimiser la mission « Social » en termes de sécurisation, de rentabilité, d'adaptabilité aux besoins et de développement.

(\*) Cahier spécial La Profession Comptable / ADP : « Quel est le prix de revient d'un bulletin de paie en cabinet » (Octobre 2006).

(\*\*) Cahier spécial La Profession Comptable / ADP : « Comment positionner vos missions de conseil social ? » (Octobre 2008).





## >> Les enjeux

### La paie, une activité « boomerang »

L'activité « Social » des cabinets s'est développée de manière importante au cours des dernières années. Elle s'intègre désormais comme une activité à part entière du cabinet au même titre que la comptabilité, la fiscalité ou le juridique. Il n'est pas rare de voir des clients solliciter un expert-comptable d'abord pour le « Social » et ensuite pour le « Comptable ». Mais le cadre normatif de l'activité « Social » du cabinet connaît une complexité grandissante et impose, du fait de son évolution permanente, un suivi attentif de la part du cabinet.

De leur côté, les clients des cabinets d'expertise considèrent le plus souvent que s'ils font appel à un expert-comptable, c'est notamment pour être déchargés des contraintes de réalisation des bulletins de salaire et bénéficier de conseil en matière sociale.

Dès lors, il est évident que la prestation « Paie » est pour le cabinet d'expertise comptable un produit d'appel qui favorise la relation avec le client. En effet, la réalisation des bulletins de salaire maximise la mise en contact avec le client, elle permet de s'assurer régulièrement de ses besoins tout en veillant aux évolutions et aux événements pouvant impacter fortement la vie de l'entreprise.

Pour autant, cette relation tissée par l'intermédiaire de la réalisation de la mission « Paie » peut vite se trouver dégradée en cas d'erreurs sur les bulletins de salaire de la part du cabinet réalisant la prestation.

Ce risque n'est pas à minimiser quand on sait que les bulletins de paie sont souvent attentivement vérifiés par les salariés et contrôlés par l'administration.

Il existe donc bel et bien un risque de voir se transformer ce produit d'appel, qu'est la prestation « Paie », en un redoutable « boomerang » pouvant mettre en péril la mission sur l'ensemble du dossier et de voir ainsi partir à la concurrence la mission « Social » mais aussi la mission « Comptable » et « Fiscal » du client.

Les cabinets d'expertise comptable sont conscients de ce risque et notre étude 2010 montre qu'ils recherchent par leur organisation à répondre à deux types d'objectifs pour le maîtriser.

#### ■ Un objectif principal du cabinet : assurer le service client en « Social »

Dans le cadre de notre étude, nombreux sont les cabinets qui ont résumé l'objectif de leur organisation en précisant : "ce que l'on souhaite, c'est assurer le service à nos clients dans le domaine « Social »". Il apparaît ici clairement que face aux attentes croissantes des clients en matière « Social », le cabinet doit être en mesure de proposer la solution la plus adaptée.

L'atteinte de cet objectif passe par la prise en considération des sous-objectifs prioritaires suivants :

- la sécurisation du bulletin de salaire,
- la maîtrise du devoir de conseil,
- la limitation du turn-over au sein du cabinet.



## >> Les enjeux

### La paie, une activité « boomerang »

#### *La sécurisation du bulletin de salaire*

Naturellement, la sécurisation du bulletin de paie apparaît comme l'enjeu prioritaire des cabinets. Notre étude 2010 montre qu'il s'agit là, et à une très forte majorité, de la première raison retenue pour faire un choix en matière d'organisation : 84% des cabinets interrogés dans l'enquête quantitative mettent ce facteur en tête des raisons du choix de leur organisation. Ainsi, quel que soit le mode d'organisation adopté par le cabinet, la motivation première de ce choix est fondée sur l'impérieuse nécessité de disposer d'un bulletin de paie juste et fiable et, par voie de conséquence, de déclarations sociales exactes.

Cela est parfaitement compréhensible car si l'on se met dans « la peau » d'un client, le recours à son expert-comptable pour la réalisation des paies de son entreprise sous-entend nécessairement la volonté de disposer d'un bulletin de paie conforme pour éviter tout risque de litige.

Il est évident que le cabinet comptable qui n'est pas en mesure d'assurer l'organisation de la mission « Paie » avec une fiabilité suffisante se ferme toute possibilité de pérennité et de croissance de ses activités de conseil « Social ».

**Les cabinets sont donc amenés à réfléchir à leur mode d'organisation en fonction de l'assurance qu'ils apportent dans la satisfaction de cet objectif de sécurisation.**

#### *La maîtrise du devoir de conseil*

L'expert-comptable en sa qualité de professionnel comptable libéral peut être tenu responsable des erreurs et des manques à son devoir de conseil qu'il réalise dans le cadre de sa mission d'assistance à son client.

Les mises en responsabilité « Social » représentent 29% des contentieux en matière de responsabilité civile des experts-comptables<sup>1</sup>.

Cette implication éventuelle de la responsabilité est un enjeu important pour le professionnel. Elle le conduit à rechercher les moyens de limiter ce risque ou tout au moins de s'en prémunir.

Il est illusoire de penser supprimer tout risque de mise en cause en matière « Social ». En effet, il s'agit d'un domaine trop complexe, technique et évolutif pour que le « zéro défaut » y existe.

Cependant, la mise en place d'une politique de prévention et de maîtrise de son devoir de conseil passe obligatoirement par la mise en place d'une organisation adaptée qui permette justement de mieux maîtriser ce risque.

#### *La limitation du turn-over*

La maîtrise de la qualité d'un service ou d'une prestation passe, bien sûr, pour une large part par la connaissance des processus et la répétition des actions qui lui sont liées. Ce tour de main ou effet d'expérience est indispensable pour la réalisation d'une prestation de qualité. Pour assurer le service client dans le domaine du « Social », le dirigeant se doit de limiter au maximum le turn-over au sein de son entreprise. Pour plus de 56 % des répondants à notre enquête quantitative, le turn-over reste un problème important au sein de leur cabinet.

<sup>1</sup> Source : VERSPIEREN 2009



## >> Les enjeux

### La paie, une activité « boomerang »

#### ■ Des objectifs secondaires : rentabiliser et développer l'activité en « Social »

Nous venons de le voir : la sécurisation de l'activité « Social » est un enjeu majeur pour le dirigeant de cabinet d'expertise comptable qui souhaite à tout prix « maîtriser son risque de mise en cause ». La mise en avant de son savoir-faire « Social » et l'amélioration de la rentabilité de son activité sont ensuite les deux autres objectifs prioritaires du cabinet.

#### La mise en avant de son savoir-faire « Social »

Vendre de la valeur ajoutée en matière « Social » aux clients est un enjeu d'importance pour 74% des cabinets interrogés. Ce résultat traduit des attentes fortes des petites et moyennes entreprises en « Social », attentes qu'elles adressent naturellement aux experts-comptables, véritables conseils de proximité en la matière (voir à ce sujet le cahier spécial La Profession Comptable / ADP intitulé « Comment positionner vos missions de conseil social ? »). Il est donc primordial que le cabinet capte ce potentiel d'interrogation et d'activités et réponde ainsi aux besoins de ses clients en mettant en avant son savoir-faire social.

#### Rentabiliser le bulletin de paie

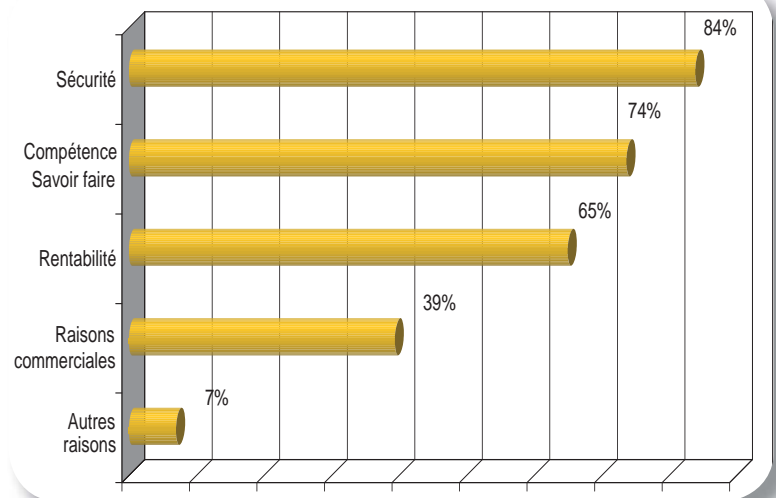
La recherche d'une meilleure maîtrise du coût de production en matière de paies et de déclarations sociales est un enjeu d'importance pour 65% des cabinets interrogés. En effet, sans cette recherche de productivité, il lui est difficile de rester compétitif sur un marché de plus en plus concurrentiel.

Pour autant, la rentabilité n'apparaît que secondaire par rapport aux impératifs de sécurité et de compétence dans les raisons qui sous-tendent le choix des cabinets en matière d'organisation.

#### Les raisons du choix d'organisation

(Question posée : "Classez par ordre d'importance les raisons de votre choix d'organisation".

Somme des pourcentages différente de 100 du fait des réponses multiples)



Les enjeux pour le cabinet d'expertise comptable sont multiples mais hiérarchisés. Bâti et s'appuyer sur une organisation apte à répondre à ces différents enjeux est sans nul doute la meilleure manière de faire progresser son activité dans le domaine « Social ». Différents modes d'organisation existent au sein de la profession et il convient à présent de les étudier.



## >> Les différents modes d'organisation

### L'analyse des différentes pratiques

Face aux enjeux de la mission « Social » l'organisation au sein du cabinet apparaît comme une nécessité. Plusieurs modes d'organisation sont envisageables, mais nous constatons sur le terrain que leur mise en œuvre n'est pas si simple. Si certains cabinets sont très satisfaits de leur organisation pour d'autres, c'est un véritable cauchemar.

Cette activité « Social » est-elle fondamentalement plus difficile à structurer au sein du cabinet que les autres ? Pour quelles raisons ?

A travers les témoignages des cabinets interrogés, nous allons essayer de mieux comprendre les facteurs de choix des différentes organisations possibles et apprécier leurs forces et leurs faiblesses.

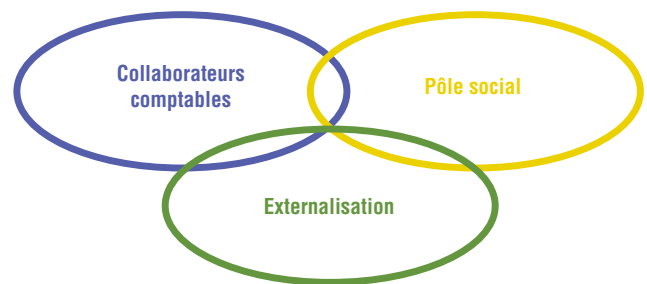
#### ■ Une diversification dans les choix d'organisation

Initialement, la mission sociale était traitée par le collaborateur comptable en charge du dossier dans le cadre de la fourniture d'une prestation globale.

Progressivement, l'idée de la création d'un pôle social spécialisé au sein du cabinet s'est développée.

Plus récemment, nous constatons que la possibilité d'une externalisation de cette mission peut également être une solution pour le cabinet dans le cadre d'une sous-traitance à un confrère ou à un prestataire (9,5% des cabinets ayant répondu à l'enquête quantitative) et dans la pratique nous notons que les cabinets combinent parfois ces trois modes d'organisation.

#### Les différents modes d'organisation



Le « Social » est réalisé par les collaborateurs comptables

Le « Social » est réalisé par un pôle social

Le « Social » est externalisé





## » Les différents modes d'organisation

### — Le "Social" réalisé par les collaborateurs comptables

#### ■ Modèle A : le « Social » est réalisé par les collaborateurs comptables

Les résultats de l'enquête quantitative montrent que ce profil de cabinet traite en moyenne 350 bulletins de paie par mois.

Les cabinets interrogés dans l'enquête terrain et ayant choisi de faire traiter la paie par les collaborateurs comptables sont des cabinets traitant entre 50 et 1000 bulletins de salaire par mois, la moyenne se situant à 380 bulletins par mois. Leur choix d'organisation est essentiellement lié à ce volume moyen de paies traitées mensuellement qui rend difficile la spécialisation d'une ou plusieurs personnes.

Notons :

- Qu'un des cabinets traite 1000 paies par mois et a estimé que la mise en place d'un pôle social le rendrait trop fragile.
- Qu'un autre a spécialisé deux personnes pour traiter l'ensemble des paies du cabinet, même si ces personnes font également de la comptabilité.
- Qu'enfin un cabinet met en avant la qualité de la relation client dans le choix de cette organisation.

Aucun des cabinets interrogés ne souhaite modifier à moyen terme son organisation. Le principal facteur de changement serait la perte de clients.



#### TÉMOIGNAGES *d'experts-comptables*

**Cabinet Aquitaine – 23 collaborateurs**  
**14 collaborateurs traitent la paie**  
**1000 paies par mois**

« Le pôle social nous rendrait trop fragiles en cas de départ d'un collaborateur »

**Cabinet Ile de France – 5 collaborateurs**  
**3 collaborateurs traitent la paie**  
**60 paies par mois**

« Le cabinet a choisi cette organisation pour la qualité de la relation avec les clients »

**Cabinet Aquitaine – 10 collaborateurs**  
**6 collaborateurs traitent la paie**  
**350 paies par mois**

« Le cabinet n'a pas assez de volume pour créer un pôle social »



#### TÉMOIGNAGES *d'experts-comptables*

**Cabinet Pays de Loire – 15 collaborateurs**  
**2 collaborateurs traitent la paie**  
**250 paies par mois**

« Les deux collaborateurs comptables affectés au « Social » le sont à 50% pour l'un et à 25% pour l'autre, ils traitent l'ensemble des paies du cabinet. Nous avons recherché un poste mixte car nous n'avions pas assez de paies, mais ce profil a été difficile à trouver car il fallait malgré tout une réelle compétence en social. Avant nous avions une personne uniquement pour le social. Nous voulions développer le conseil, mais ce collaborateur avait un problème relationnel avec les clients. Quand il est parti, on s'est retrouvé sans collaborateur pour traiter la paie, du jour au lendemain. »



## >> Les différents modes d'organisation

### — Le "Social" réalisé par les collaborateurs comptables

Quels sont les avantages et les inconvénients de cette organisation, perçus par les cabinets ?

- **En termes de sécurité** : la moitié des cabinets reconnaît que la sécurisation du bulletin de paie est difficile. En effet, peu de contrôles sont établis et les compétences des collaborateurs sont moins pointues, mais tous estiment, malgré tout, la qualité du bulletin de paie satisfaisante.

- **En termes de rentabilité** : la moitié des cabinets estime ne pas être rentable sur la Paie, l'autre moitié pense l'être. Mais aucun des cabinets ne connaît le coût de revient de son bulletin de paie. Du temps pourrait être gagné notamment en améliorant les paramètres.

- **En termes d'adaptabilité** : les cabinets trouvent cette organisation souple, elle permet de répartir la charge de travail possible entre les collaborateurs. Les collaborateurs sont plutôt satisfaits de conserver un savoir-faire social. Tous les cabinets interrogés estiment que les clients sont satisfaits de la prestation du cabinet en matière de Paie. Beaucoup mettent en avant la qualité de la relation avec leurs clients.

- **En termes de développement** : l'ensemble des cabinets interrogés estime avoir un potentiel de développement sur la mission Paie, mais pense que cela serait difficile à organiser. Par contre, le développement des prestations de conseil reste limité, d'une part car il est difficile de demander à un collaborateur de s'investir dans trop de domaines à la fois, mais aussi parce qu'il n'est pas aisé de facturer des prestations distinctes quand c'est une même personne qui fait tout, le client le percevant comme une prestation globale.



### ZOOM

### Etude quantitative

- 32% des répondants font traiter la paie par les collaborateurs comptables
- Effectif moyen du cabinet : 8,5 collaborateurs
- CA moyen expertise comptable : 600 KE
- CA moyen social (paie) : 77 KE (13% du CA total)
- CA moyen social (conseil) : 15 KE (2,5% du CA total)
- 350 bulletins de paie mensuels en moyenne
- Raisons du choix de cette organisation : sécurité (84%) – Compétence (66%) – Rentabilité (66%)

## Synthèse

### Le « Social » réalisé par les collaborateurs comptables

Une organisation qui :

- privilégie la relation client,
- limite les risques de production pour les cabinets réalisant peu de bulletins de salaire.

Mais pour laquelle :

- la rentabilité et la fiabilité sont mal mesurées,
- il est difficile de facturer l'ensemble des prestations réalisées.



## »» Les différents modes d'organisation

### Le "Social" réalisé en pôle social

#### ■ Modèle B : le « Social » réalisé en pôle social

Les résultats de l'enquête quantitative montrent que ce profil de cabinet traite en moyenne 960 bulletins de paie par mois.

Les cabinets interrogés dans l'enquête terrain et ayant choisi de s'organiser en pôle social traitent entre 200 paies et 7500 paies par mois. Le cabinet traitant 200 paies par mois estime son pôle trop fragile car reposant sur peu de collaborateurs.

Cette organisation est choisie en priorité pour améliorer la prestation : « recherche d'une meilleure compétence pour sécuriser la production de la paie ». La recherche d'une meilleure rentabilité vient après.

Nous constatons que les organisations en pôle ne sont pas standardisées, notamment en termes de taille et que certains cabinets sont encore en phase de structuration et d'amélioration de leurs processus. Les cabinets ont des difficultés à trouver la configuration la mieux adaptée à leur situation.

Un des cabinets s'est posé la question de revenir à un traitement de la paie par les collaborateurs comptables car il avait du mal à stabiliser l'équipe du pôle social. Un cabinet s'interroge sur la possibilité d'externaliser les dossiers les moins rentables, notamment les petits dossiers ou les activités très spécifiques. Un autre estime qu'il n'est pas envisageable de faire faire les bulletins de paie par les collaborateurs comptables car ces derniers n'ont plus la compétence.

Le principal facteur de changement d'organisation serait, pour les cabinets, la perte de clients liée à l'insatisfaction de la prestation « Paie ».

Concernant les prestations de Conseil social, nous constatons que leur développement n'est pas encore totalement satisfaisant pour tous les cabinets interrogés.

#### ➔ TÉMOIGNAGES *d'experts-comptables*

##### **Cabinet Normandie – 18 collaborateurs** **Pôle social 3 collaborateurs** **1000 paies par mois**

« 20% des paies sont encore faites par les collaborateurs comptables. Avant, le « Social » était une activité accessoire, puis il a pris de plus en plus de place avec l'application des 35h. Certains collaborateurs comptables ont refusé de faire du social, nous avons dû structurer l'activité pour être plus performants. L'organisation du pôle social a été chaotique. Au départ, nous avons dédié une seule personne pour réaliser le social, puis nous avons eu quelques difficultés pour embaucher une compétence supplémentaire de bonne qualité. Il est difficile de trouver des profils « pure paie ». Pendant un temps les bulletins de salaire ont fait la navette entre les collaborateurs comptables et le pôle social. Aujourd'hui avec trois personnes, nous espérons stabiliser le pôle. Nous avons la volonté de développer un savoir-faire social et d'évoluer vers le conseil. Notre volonté n'est pas d'avoir uniquement des opérateurs de paie, l'ouverture sur d'autres missions est une soupape. Un profil comptable en social est aussi intéressant, car il a une approche des contrôles et de la prestation différente. »





## »» Les différents modes d'organisation

### Le "Social" réalisé en pôle social

#### TÉMOIGNAGES *d'experts-comptables*

**Cabinet Picardie – 47 collaborateurs**  
**Pôle social 6 collaborateurs**  
**1350 paies par mois**

« Une personne du pôle est affectée au conseil. Nous avons choisi cette organisation car nous avons des difficultés à maintenir la formation en « Social » des collaborateurs comptables et beaucoup d'entre eux n'avaient pas le goût pour le « Social ». Dans chaque groupe comptable se constituaient des spécialistes sociaux informels. Il y a eu alors une mutation de comptables qui se sont spécialisés pour organiser le pôle social. Nous sommes encore en phase de stabilisation de l'équipe, la moitié de l'équipe a encore un fort turn-over. Nous rencontrons également des difficultés pour trouver le bon profil en conseil. Nous avons fait plusieurs essais notamment avec un avocat, mais ce n'est pas encore satisfaisant. Il est difficile de trouver un poste d'encadrement et de conseil. Avant, avec les collaborateurs comptables, le lien avec le client était plus fort, ils arrondissaient les angles en cas de problème. Aujourd'hui, l'expert-comptable est plus souvent informé par le client des problèmes ; il manque un échelon d'encadrement du service. Le « Social » est difficile, la paie doit être juste chaque mois, les régularisations ultérieures sont toujours mal ressenties. L'activité sociale est peu encadrée par l'expert-comptable, elle est déléguée. Il faudrait spécialiser un expert-comptable en charge du « Social ». Nous voulons garder la compétence sociale en interne mais nous nous interrogeons sur la possibilité d'externaliser les paies pour les petits dossiers qui sont moins rentables. »

**Cabinet Aquitaine – 250 collaborateurs**  
**Pôle social 35 collaborateurs**  
**7500 paies par mois**

« Le pôle social comprend quatre juristes et un Directeur. Cette organisation a été choisie pour sécuriser la production, augmenter la productivité et uniformiser les méthodes. Notre pôle social est performant et compétent, nous cherchons continuellement à améliorer sa rentabilité. L'éloignement des intervenants sur un dossier ne rend pas toujours facile le lien entre les collaborateurs. Le chiffre d'affaires conseil représente 20% du CA réalisé en « Social », nous souhaitons renforcer notre démarche commerciale dans ce domaine. Nous envisageons également de faire des bulletins de salaire pour des confrères. »

#### TÉMOIGNAGES *d'experts-comptables*

**Cabinet Normandie – 26 collaborateurs**  
**Pôle social 1,5 collaborateur**  
**1040 paies par mois**

« Notre pôle social comprend une responsable et trois collaborateurs qui font des bulletins de paie mais aussi de la comptabilité. Cette organisation a été choisie pour optimiser la formation et les paramétrages. La priorité était d'améliorer la qualité de la prestation plus que la rentabilité. L'effectif du pôle est encore trop réduit. Nous avons besoin de nous consolider. Aujourd'hui, la charge est un peu lourde, mais il est difficile de trouver des collaborateurs « pure paie ». Le conseil social représente environ 10% de notre chiffre d'affaires « Social », mais nous manquons de temps pour être plus pro-actifs. »

#### ZOOM

#### *Etude quantitative*

- 60% des répondants font traiter la paie par un pôle social
- Effectif moyen du cabinet : 23 collaborateurs
- Effectif moyen du pôle social : 3,5 collaborateurs
- CA moyen expertise comptable : 1 650 KE
- CA moyen social (paie) : 220 KE (13% du CA total)
- CA moyen social (conseil) : 31 KE (2% du CA total)
- 960 bulletins de paie mensuels en moyenne
- Raisons du choix de cette organisation : sécurité (92%)  
Compétence (85%) – Rentabilité (68%)



## »» Les différents modes d'organisation

### Le "Social" réalisé en pôle social

Quels sont les avantages et les inconvénients de cette organisation, perçus par les cabinets ?

- **En termes de sécurité** : tous les cabinets interrogés estiment qu'il y a une amélioration de la qualité des bulletins de paie grâce à une meilleure connaissance et une meilleure maîtrise des difficultés. Pour la majorité, des efforts restent encore à faire en termes de supervision des bulletins de paie et de contrôle qualité de l'activité.
- **En termes de rentabilité** : les cabinets indiquent avoir gagné en rentabilité, gain de temps lié au savoir-faire et à l'optimisation des processus. La majorité des cabinets interrogés connaît le prix de revient de son bulletin de paie. A noter cependant que quasiment tous les cabinets indiquent avoir encore une marge de manœuvre sur l'amélioration de leurs procédures (télédéclarations, travail collaboratif avec le client, optimisation de l'outil informatique, etc.)
- **En termes d'adaptabilité** : dans cette configuration la sécurité de production est assurée à condition que le service repose sur un nombre suffisant de collaborateurs.

Les collaborateurs comptables sont souvent satisfaits d'être déchargés de la mission sociale, cela permet de dégager du temps pour le développement des missions comptables. La difficulté est de maintenir le lien sur le dossier entre le collaborateur comptable et le collaborateur social. Au niveau des collaborateurs paie, deux difficultés sont à noter. Un problème de recrutement de profil « pure paie », l'émergence de cycles de formation de techniciens paie devrait progressivement pallier cette difficulté. Deuxième problématique, le poste de gestionnaire de paie est un poste difficile engendrant des contraintes et du stress qui se traduit par un fort turn-over. Il semble nécessaire de prévoir des « soupapes », c'est-à-dire de permettre à ces collaborateurs de faire autre chose que de la paie sur une partie de leur temps. Il apparaît également important d'organiser un réel encadrement du service social par un responsable dédié.

Les cabinets interrogés estiment les clients globalement satisfaits sur la prestation paie. Deux bémols cependant :

- dans certains cas les clients se plaignent d'une augmentation des délais de production de la paie par rapport à ce qui était fait quand la paie était traitée par le collaborateur comptable,
- la relation client est parfois plus difficile, les clients préférant avoir un seul interlocuteur.
- **En termes de développement** : l'ensemble des cabinets interrogés estime qu'il existe un potentiel de développement sur la mission paie, mais la moitié ne se sent pas encore suffisamment prête pour augmenter leur production. Le développement des prestations de conseil ne semble être possible que via une personne spécifiquement dédiée.

## Synthèse

### Le «Social» réalisé en pôle social

Une organisation qui :

- fiabilise la production du bulletin de paie et des tâches associées,
- valorise le savoir-faire du cabinet.

Mais qui doit

- être suffisamment structurée pour garantir son efficacité, sa rentabilité et son développement,
- ne pas conduire à considérer le social comme un service à part, déconnecté de l'ensemble de la prestation délivrée au client.



## » Les différents modes d'organisation

### Le "Social" externalisé

#### ■ Modèle C : Le « Social » externalisé

Les résultats de l'enquête quantitative montrent que ce profil de cabinets traite en moyenne 140 bulletins de paie par mois.

Les cabinets interrogés dans l'enquête terrain et ayant choisi d'externaliser la paie traitent entre 30 et 230 paies par mois.

Cette organisation est choisie par les cabinets pour des raisons diverses : gain de temps, sécurité de production, compétence du prestataire, maîtrise de la rentabilité.

Pour ces cabinets, externaliser la paie ne veut pas dire abandonner la mission sociale. Elle nécessite en interne un ou des intervenants assurant l'interface entre le prestataire et le client pour en amont transmettre les données du client au prestataire et en aval valider les bulletins transmis au client.

2/3 des cabinets interrogés externalisent la totalité de leurs paies, les autres externalisent progressivement ou gardent volontairement quelques dossiers en interne.

La mise en place d'une démarche d'externalisation nécessite un investissement en temps du cabinet au démarrage de la prestation.

Pour certains cabinets cette organisation permet de dégager du temps pour plus de prestations de conseil, d'autres n'ont pas la volonté de s'investir plus dans la mission sociale.

Aucun des cabinets interrogés n'envisage de reprendre le traitement des paies en interne.

#### ➔ TÉMOIGNAGES *d'experts-comptables*

##### **Cabinet Ile de France – 3 collaborateurs 30 paies par mois**

« Avant je faisais les paies tout seul. Etant donné que je suis un petit cabinet, j'avais l'obligation de gagner du temps pour me concentrer sur les autres missions. Mes dossiers sont petits, peu de paie, et nécessitent une gestion lourde. Mon ancien associé m'a convaincu de choisir une solution d'externalisation du traitement de la paie. Au début, j'étais angoissé vis-à-vis des clients, je voulais qu'ils soient informés de cette sous-traitance. J'ai rencontré des difficultés au démarrage avec le prestataire, mais maintenant cela tourne. Cette solution demande une intervention du cabinet pour la collecte et la transmission de l'information au prestataire et pour le contrôle des bulletins avant transmission au client. Le collaborateur qui assure l'interface entre le client et le prestataire doit connaître a minima la paie. Il n'y a pas de gain de temps réel pour la création du bulletin, c'est plutôt sur ce qui est autour et après comme les déclarations. J'assure le conseil social courant, mais je souhaiterais à l'avenir développer des missions sociales à plus forte valeur ajoutée. »

#### ➔ TÉMOIGNAGES *d'experts-comptables*

##### **Cabinet Picardie – 7 collaborateurs 70 paies par mois**

« Je souhaitais avoir une solution qui pouvait être partagée avec mes trois sites. Je n'avais pas la volonté d'avoir un pôle social ni de faire la paie. Pour moi le pôle social n'est pas la solution car les collaborateurs sont formatés à ne faire que de la comptabilité ou que du social, cette vision fragmentée du métier n'est pas satisfaisante pour les collaborateurs. De plus, notre métier n'est pas de produire des bulletins de paie mais d'accompagner le client au jour le jour sur ses problèmes, notamment en matière sociale. J'externalise 100% des bulletins de paie, je n'ai plus de logiciel de paie. Nous passons quasiment le même temps au moment de la paie que si l'on faisait les paies en interne, mais nous gagnons du temps sur le paramétrage et pendant les périodes de charges sociales. Chaque collaborateur comptable fait l'interface avec le prestataire. Les collaborateurs comptables sont souvent négatifs vis-à-vis d'un pôle social, tout le monde se renvoie la balle. Dans cette configuration, il y a un seul lien dans la relation client. La relation client est le plus important, ce n'est pas la relation technique qui prime. Les collaborateurs assurent le conseil courant, l'expert-comptable prend en charge les missions de conseil élargi, mais nous ne sommes pas encore pro-actifs sur le conseil. L'objectif est de développer les missions autour des collaborateurs. Mais la priorité actuelle est de se structurer sur la mission de base. »



## » Les différents modes d'organisation

### Le "Social" externalisé

#### TEMOIGNAGES *d'experts-comptables*

##### **Cabinet Rhône-Alpes – 4 collaborateurs 90 paies par mois**

« Je ne souhaite pas investir en social car c'est trop complexe et risqué. Pour moi, l'externalisation est une manière de me libérer des contraintes de production et de maîtriser le prix de revient. Cela ne pose aucun problème vis-à-vis des clients, compte tenu de notre responsabilité assumée. Nous sommes satisfaits de cette solution. C'est l'expert-comptable qui assure le conseil courant, mais il est peu développé, nous faisons appel à des avocats le plus souvent. Il est difficile d'évoluer vers du conseil social compte tenu de la complexité de cette activité. »

#### TEMOIGNAGES *d'experts-comptables*

##### **Cabinet Rhône-Alpes – 4 collaborateurs 210 paies par mois**

« Avant, le traitement des paies reposait sur deux collaborateurs, dont un poste à fort turn-over. Face à cette situation, j'ai constaté nos faiblesses : difficulté de trouver du personnel, fragilité du cabinet si une personne tombe malade, risque de chantage du salarié face à la mission Paie incontournable. Je ne suis pas capable de traiter les paies en cas de défaillance d'un collaborateur, c'est pourquoi j'ai recherché une autre solution. J'ai décidé d'expérimenter l'externalisation en donnant d'abord un dossier que nous avons traité en double pendant 6 mois. Comme cela s'est bien passé, j'ai passé la moitié de mes dossiers l'année suivante pour atteindre 100% à la fin de l'année. Le démarrage avec le prestataire a malgré tout demandé beaucoup de travail. De plus, pour la transmission mensuelle des données au prestataire, il est important que le collaborateur analyse les données en fonction de sa connaissance du client. Avant, j'avais testé la sous-traitance comptable et cela avait été un échec car les collaborateurs s'étaient sentis dévalorisés. Au premier essai d'externalisation de la paie, les collaborateurs ont dit : « Cela ne va pas marcher », puis au fil des mois « c'est pas mal, dès lors un sentiment de confort est apparu ». Ce sont ensuite les collaborateurs qui ont proposé les dossiers à externaliser. Avant nous n'avions pas de problème de qualité mais nous n'étions pas bons dans les délais. La sous-traitance n'a pas apporté un gain financier à court-terme, mais a permis une plus grande disponibilité des collaborateurs vis-à-vis des clients pour répondre à leurs questions en matière sociale, alors qu'avant c'était l'expert-comptable qui le faisait. De plus les collaborateurs réalisent un meilleur contrôle des paies, ils ont un œil plus critique. L'expert-comptable peut se consacrer à des missions à plus forte valeur ajoutée. La sous-traitance n'empêche pas de garder la mission sociale : maintien de la formation sociale, valorisation des collaborateurs et conservation de la relation client. Avec cette organisation, nous pouvons envisager de traiter plus de dossiers Paie. »

#### TEMOIGNAGES *d'experts-comptables*

##### **Cabinet Rhône-Alpes – 3 collaborateurs 100 paies par mois**

« Après un démarrage difficile, le cabinet a connu une croissance exponentielle. Je faisais les bulletins de salaire tout seul et je n'avais plus le temps, surtout que j'avais un logiciel mal adapté au cabinet. Je n'avais pas la possibilité d'avoir une personne uniquement pour faire la paie. J'ai été séduit par l'offre proposée par un prestataire pour externaliser la paie surtout que j'avais l'impression de faire des paies fausses. Globalement, je suis plutôt ouvert à moderniser l'organisation pour soulager en interne et assurer une meilleure satisfaction des clients. Le démarrage avec le prestataire a été un peu délicat mais maintenant nous avons gagné en fiabilité. Les clients n'ont pas vu de modification de la prestation, ils n'ont pas été informés. Nous gagnons du temps sur l'annuel mais peu sur le mensuel, mais il y a moins de stress. Nous externalisons 80% de nos bulletins de salaire, nous souhaitons garder quelques dossiers pour ne pas perdre la main. Il y a toujours nécessité de se former car le social ne s'arrête pas au bulletin de paie. Le conseil courant est assuré par l'expert-comptable. »



## >> Les différents modes d'organisation

### Le "Social" externalisé



#### ZOOM

#### Etude quantitative

- 8% des répondants externalisent la paie
- Effectif moyen du cabinet : 7 collaborateurs
- CA moyen expertise comptable : 320 KE
- CA moyen social (paie) : 26 KE (8% du CA total)
- CA moyen social (conseil) : 3 KE (1% du CA total)
- 140 bulletins de paie mensuels en moyenne
- Raisons du choix de cette organisation : sécurité (73%) – Rentabilité (73%) - Compétence (64%)

Quels sont les avantages et les inconvénients de cette organisation, perçus par les cabinets ?

■ **En termes de sécurité** : l'externalisation assure une fiabilité en termes de paramétrage informatique, notamment ceux liés aux évolutions de la convention collective et de la législation sociale. Mais les cabinets restent très présents sur le contrôle des bulletins produits par le prestataire notamment sur la cohérence liée à la connaissance générale qu'ils ont du client et dans le cadre de leur responsabilité professionnelle.

■ **En termes de rentabilité** : la rentabilité est mieux maîtrisée, mais le gain direct n'est pas flagrant. Il faut notamment tenir compte du temps complémentaire passé en interne. La rentabilité est plutôt indirecte, par une amélioration de la disponibilité des collaborateurs ou de l'expert-comptable, par un allègement, voire une suppression, des coûts de gestion de l'informatique de paie, et par un meilleur confort pour les collaborateurs.

■ **En termes d'adaptabilité** : l'externalisation sécurise la production de la paie et des déclarations sociales. Elle permet de maîtriser les délais, de gérer facilement les pics d'activité. Les cabinets interrogés se sentent plus sereins. Les collaborateurs sont beaucoup moins stressés, ils gardent une compétence « Social » et la relation avec le client.

De manière générale les clients voient peu de différence dans la prestation, sauf parfois dans les délais, certains clients ayant pris l'habitude d'une grande disponibilité de l'expert-comptable notamment par exemple en cas d'établissement de solde de tout compte. Certains experts-comptables informent le client de cette sous-traitance, d'autres sont plus hésitants.

■ **En termes de développement** : les cabinets ne sont plus frileux pour intégrer de nouveaux dossiers de paie, mais ce n'est en général pas leur priorité. De plus, certains prestataires ne traitent pas toutes les activités comme par exemple le « Spectacle » ou « l'Agricole ».

Le développement des missions de conseil proche de l'environnement paie est envisagé au niveau des collaborateurs, sans pour autant être mis en oeuvre.

## Synthèse

### Le « Social » externalisé

Une organisation qui :

- sécurise et facilite la production de la Paie,
- maintient le cabinet au centre de la mission sociale de son client.

Mais qui doit :

- être accompagnée en interne,
- être associée à une compétence « Social » au sein du cabinet.



## »» Les différents modes d'organisation

### Les enseignements

L'organisation de l'activité « Social » au sein du cabinet est une préoccupation continue des cabinets depuis maintenant une dizaine d'années. Le Congrès de l'Ordre des Experts-comptables de Toulouse en 2006 consacré au social a permis de croiser les visions des professionnels et d'apporter un certain nombre d'éclairages aux confrères.

Au travers des témoignages des cabinets interrogés, nous avons le sentiment que si tous ont pris conscience des objectifs à atteindre (sécurité, rentabilité, adaptabilité, développement), le « verre est encore à moitié vide » et bon nombre de professionnels tâtonnent encore. Plusieurs raisons peuvent être avancées.

Le choix de l'organisation de l'activité « Social » est souvent conditionné par des faits externes au cabinet (souhait de changement interne d'un collaborateur, départ d'un client important, tendance de la profession...) plutôt que par une véritable réflexion s'intégrant dans la stratégie globale du cabinet.

Chaque mode d'organisation a des avantages et des inconvénients. Le « meilleur » choix pour le cabinet doit passer par un diagnostic objectif et une analyse quantitative de l'activité « Social » existante et souhaitée.

La taille est un critère de choix important. La spécialisation ne peut se faire que dans des cabinets ayant atteint une taille critique. Nous constatons aujourd'hui que certains cabinets ont mis en place des pôles sociaux trop petits qui ne remplissent pas leurs objectifs. Mais si le facteur « taille » joue un rôle important, il n'est pas le seul.

Au-delà de la taille du cabinet, la réussite du modèle d'organisation est aussi liée à la volonté d'implication managériale. Peu d'experts-comptables s'impliquent réellement dans l'organisation et l'animation de l'activité « Social » du cabinet. Ils la regardent souvent de loin, sans trop vouloir savoir ce qui s'y passe tout en espérant qu'il n'y aura pas de « clash ».





## >> Les indicateurs d'activité

### Les différentes approches

Nous avons constaté, dans la précédente partie de ce cahier spécial, que trois modes de fonctionnement prédominent dans les cabinets d'expertise comptable pour la structuration de leur activité « Social » : le Social réalisé par les collaborateurs comptables, le Social réalisé dans le cadre d'un pôle spécialisé, le Social externalisé.

Les résultats de nos enquêtes qualitatives et quantitatives font apparaître qu'il y a lieu d'affiner cette segmentation et de différencier, dans le cas du modèle « Social réalisé dans le cadre d'un pôle spécialisé », le profil de cabinet avec un « petit pôle social » (moins de 4 collaborateurs) et celui avec un « grand pôle social » (4 collaborateurs et plus).

Afin de mieux distinguer ces différentes organisations, nous proposons de retenir dans la suite de notre étude les terminologies suivantes :

- les **Polyvalents** qui correspondent au modèle du Social réalisé par les collaborateurs comptables,
- les **Spécialisés** qui correspondent au modèle du Social réalisé par un pôle spécialisé inférieur à 4 collaborateurs,
- les **Industriels** qui correspondent au modèle du Social réalisé par un pôle spécialisé supérieur ou égal à 4 collaborateurs,
- les **Coproducteurs** qui correspondent au modèle du Social externalisé.

L'étude permet d'analyser les performances de ces différentes organisations au vu de quatre familles d'indicateurs : la sécurité, la rentabilité, l'adaptabilité et le développement.





## >> Les indicateurs d'activité

### Les indicateurs de sécurité

Nous avons vu dans la première partie de ce cahier spécial que la sécurisation du bulletin de paie est la première préoccupation et donc motivation de l'expert-comptable en matière d'organisation de l'activité « Social ». Son objectif vise à produire une prestation conforme et un service de qualité pour éviter les risques de mécontentement de ses clients et les éventuels litiges.

Afin de comparer la performance des quatre modèles d'organisation sur ce thème, nous avons choisi d'étudier deux types d'indicateurs :

#### ■ Le pourcentage de paies supervisées

Cet indicateur identifie le ratio de bulletins de salaire qui ont fait l'objet d'un contrôle par une autre personne que celle ayant traité les bulletins. La supervision permet de s'assurer que l'ensemble des composants du bulletin de paie est juste au regard du droit social et des obligations conventionnelles. Cet indicateur est un élément essentiel à maîtriser dans le cadre du processus « Qualité » de la Paie.

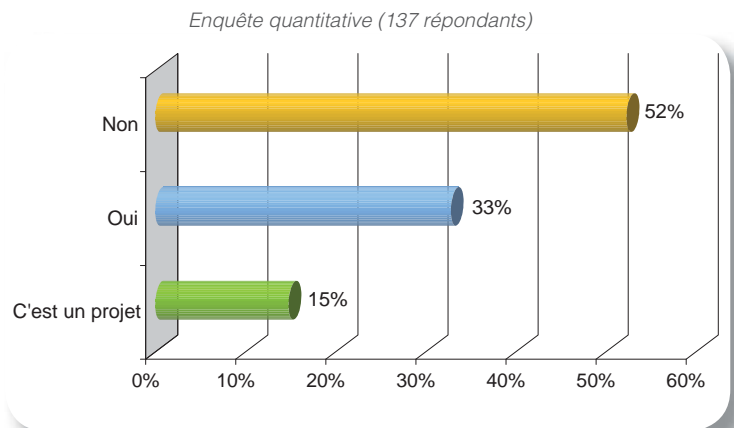
#### ■ Le pourcentage de paies refaites

Cet indicateur identifie le ratio des bulletins de salaires que le cabinet retraite suite à des erreurs. Les causes des paies refaites sont nombreuses, nous pouvons en citer quelques-unes : la transmission de mauvaises informations par le client, une erreur d'interprétation des éléments transmis par le client ou d'une évolution légale ou conventionnelle, un défaut de paramétrage sur le calcul d'une rubrique, une erreur dans les retenues de charges sociales etc... La capacité à produire un bulletin de paie juste, à l'heure et du premier coup est un bon indicateur de la maîtrise du processus au sein du cabinet. Tout client qui confie ses paies à un expert-comptable est en droit d'attendre ce niveau de prestation. De plus, il ne faut pas négliger le coût supplémentaire que représente une paie refaite.

#### ■ Pourcentage de paies supervisées

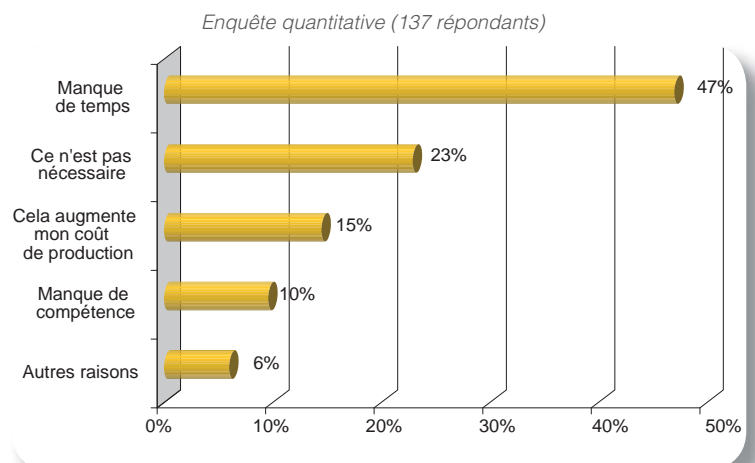
Dans l'enquête quantitative seul 1/3 des cabinets indique avoir mis en place une procédure de supervision des bulletins de paie.

*Question posée : "Avez-vous mis en place une supervision des bulletins de paie (vérification de la cohérence et de la conformité des bulletins par rapport au droit social et aux obligations conventionnelles...)" ?*



La principale raison évoquée pour cette absence de supervision des bulletins de paie est le manque de temps. Notons également que pour près de 23 % des cabinets la supervision n'apparaît pas nécessaire.

*Question posée : "Pour quelle raison principale ne l'avez-vous pas mise en place ?"*





## >> Les indicateurs d'activité

### Les indicateurs de sécurité

Sur l'échantillon étudié, moins de la moitié a mis en place une supervision. Or, rappelons que les normes professionnelles générales applicables à toutes les missions de l'expert-comptable imposent ce dispositif de supervision sur tous les travaux réalisés par les collaborateurs.

Il y a sur ce point, certainement, matière à réflexion pour de nombreux cabinets afin de mieux maîtriser le risque inhérent à l'élaboration du bulletin de paie.

Quelle que soit l'organisation du cabinet, le pourcentage de paies supervisées ne dépasse pas 50%, en revanche, cet indicateur varie d'une organisation à l'autre.

#### Pourcentage de paies supervisées

Les Polyvalents	Les Spécialisés	Les Industriels	Les Coproducteurs
12 %	40 %	40 %	100 % à la mise en place

Les « Polyvalents » enregistrent un très faible pourcentage de paies supervisées à peine 12 %, dans ce profil, la supervision n'est pas organisée. Elle est le plus souvent effectuée par l'expert-comptable sur des paies particulières : secteur d'activité complexe, solde de tout compte, création d'un nouveau dossier... De manière triviale, nous pourrions être tentés de dire que le risque de paies erronées est dans ce modèle maximal. Cet indicateur doit cependant être tempéré par le fait que les responsables de ce type de cabinet font souvent remarquer que leurs collaborateurs « polyvalents », ont une connaissance globale du client leur permettant une analyse critique des bulletins produits minimisant ainsi le risque d'erreur.

#### TÉMOIGNAGES *d'experts-comptables*

##### Cabinet Aquitaine - Paie faite par les collaborateurs comptables 50 paies par mois

« L'expert-comptable supervise les nouveaux dossiers à la création du profil. Cela représente environ 10% des paies produites. »

Les « Spécialisés » et les « Industriels » ont, quant à eux, mis en place ce processus de supervision des bulletins de salaire. Cependant cette démarche qualité ne concerne qu'une partie de leur portefeuille Paie, seule la moitié des bulletins de paie est supervisée.

Pour les « Spécialisés », la difficulté est de positionner la personne adéquate pour effectuer la supervision ; peu nombreux, les collaborateurs sont souvent de même niveau. Une manière de contourner cette problématique est de faire traiter un même dossier par des collaborateurs différents et de permettre ainsi une approche avec un œil neuf. Les « Industriels », quant à eux, organisent peu à peu une véritable procédure de supervision, avec des personnes dédiées, qui doit leur permettre une montée en puissance progressive. Un des cabinets interrogés a indiqué avoir comme objectif la supervision de 100% des bulletins de paie réalisés au moins une fois par an.

#### TÉMOIGNAGES *d'experts-comptables*

##### Cabinet Normandie – Paie faite en pôle spécialisé 1040 paies par mois

« Les dossiers délicats sont supervisés par la responsable du pôle. Pour les autres, la supervision se fait par échange de dossiers entre les collaborateurs. Notre objectif serait de superviser 30% de la production, mais nous n'avons pas assez de temps. Nous avons mis beaucoup d'alertes dans le logiciel. »



## >> Les indicateurs d'activité

### Les indicateurs de sécurité

#### TÉMOIGNAGES *d'experts-comptables*

##### Cabinet Aquitaine – Paie faite en pôle spécialisé 1000 paies par mois

« La supervision est insuffisante, l'expert-comptable contrôle au coup par coup, cela représente moins de 1% des bulletins. Mais cela fait partie de nos priorités, car nous avons eu un problème sur la qualité des paies avec un collaborateur. »

#### TÉMOIGNAGES *d'experts-comptables*

##### Cabinet Rhône-Alpes – Paie externalisée 240 paies par mois

« Nous avons supervisé 100% des bulletins pendant 6 mois, maintenant cela représente environ 50%. La supervision se fait au cas par cas en fonction des particularités du client et sur les entrées/sorties. »

#### TÉMOIGNAGES *d'experts-comptables*

##### Cabinet Aquitaine – Paie faite en pôle social 7500 paies par mois

« Nous supervisons environ 50% des bulletins produits par contrôle croisé des chefs de mission. »

#### TÉMOIGNAGES *d'experts-comptables*

##### Cabinet Picardie – Paie externalisée 70 paies par mois

« Nous validons la totalité des bulletins avant mise à disposition au client. Mais ce contrôle est plus ou moins approfondi selon les dossiers. Pour des cas particuliers (maladie, solde de tout compte...) nous demandons au prestataire le détail des calculs pour superviser les bulletins. »

Les « Coproducteurs » affichent un fort pourcentage de bulletins supervisés. Notre enquête terrain montre que les cabinets engagés dans ce type de modèle procèdent à une supervision de 100% des bulletins de salaire lors de la mise en place du dispositif. Par la suite la valeur de l'indicateur diminue pour atteindre 30% à 50% des bulletins. La supervision est alors ciblée sur les dossiers à risque ou sur les événements particuliers (maladie, solde de tout compte...). Le prestataire procédant également à un contrôle du bulletin de paie avant mise à disposition de l'expert-comptable, la sécurisation de la prestation Paie dans ce modèle est forte.



## >> Les indicateurs d'activité

### Les indicateurs de sécurité

#### ■ Pourcentage de paies refaites

Sur l'échantillon des cabinets interviewés dans l'enquête quantitative, le pourcentage moyen de paies refaites est de 5%. Nous notons toutefois des différences selon les organisations.

Pourcentage de paies refaites			
Les Polyvalents	Les Spécialisés	Les Industriels	Les Coproducteurs
7 %	5 %	5 %	3 %

Les « Polyvalents » sont ceux qui enregistrent l'indicateur de paies refaites le plus élevé, puisqu'il se situe à 7%. A noter que la moitié des cabinets interrogés n'ont pas d'information précise sur ce point. Ils estiment que les paies sont refaites à 50% par la faute du client et à 50% par la faute du cabinet.

Les « Spécialisés » et les « Industriels » enregistrent un taux moyen de paies refaites équivalent de 5%. Ce taux les place dans une position intermédiaire entre les différents modèles d'organisation. Au niveau de l'enquête terrain, nous constatons que la majorité des cabinets maîtrise cet indicateur, ils estiment que les paies refaites le sont pour 2/3 d'entre elles du fait du client. Certains mettent en place une procédure de refacturation des bulletins retraités.

Les « Coproducteurs » ont le pourcentage de paies refaites le plus bas qui se situe à 3% des bulletins de paies produits. L'estimation par ces cabinets de la part imputable au client est très variable, ils l'évaluent entre 50% et 100%. Ceci s'explique par le fait que les cabinets pour lesquels le processus est encore nouveau sont en phase d'ajustement et

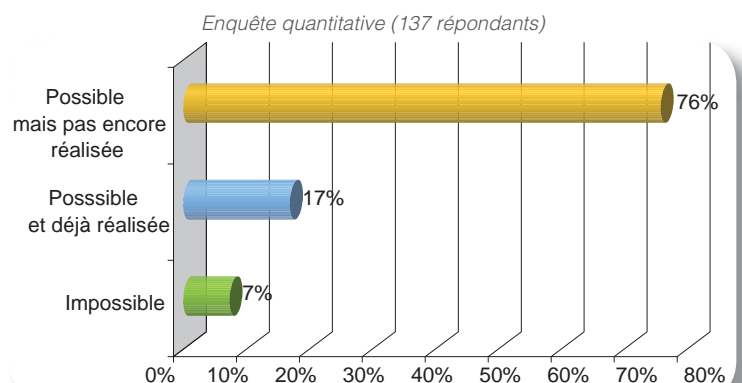
que les bulletins de paies refaites sont encore pour partie imputables à des erreurs internes, alors que les cabinets plus rôdés dans l'organisation estiment que les paies refaites le sont à 100% du fait du client.

L'analyse de cet indicateur montre que deux pistes d'amélioration sont possibles.

Nous constatons en effet, l'importance du lien entre la mise en place d'un processus de supervision des paies et le pourcentage de paies refaites. Le risque d'erreurs internes peut être maîtrisé par la mise en place d'une procédure de contrôle qualité des paies au sein du cabinet.

L'autre moyen pour améliorer cet indicateur, est de construire un processus efficace de collecte de l'information issue du client afin de minimiser le risque d'erreurs et d'incompréhensions. Sur ce point, une évolution comportementale et technologique est en cours puisque, quel que soit le mode d'organisation, 93% des cabinets ont jugé possible la transmission plus automatisée des données issues du client. Certains cabinets le pratiquent même déjà. Cette participation collaborative du client, si elle permet un gain de temps pour le cabinet, est également un excellent moyen de traçabilité des échanges et évite ainsi les contestations.

Question posée : "Pensez-vous que la transmission par le client sur un portail internet des éléments variables de paie soit ?".





## >> Les indicateurs d'activité

### Les indicateurs de rentabilité

Afin de comparer la performance des différents modèles d'organisation des cabinets sur la rentabilité de l'activité « Paie », nous avons choisi d'étudier quatre types d'indicateurs :

- Le chiffre d'affaires « Paie et déclarations sociales » réalisé par le cabinet

Cet indicateur permet de mesurer le développement de l'activité « Paie » du cabinet (bulletins de salaire et déclarations sociales). Il doit permettre d'identifier si un modèle d'organisation plus qu'un autre favorise le volume de chiffre d'affaires « Paie » dans le chiffre d'affaires global du cabinet.

- Le prix de vente moyen du bulletin de salaire

Cet indicateur détermine le prix moyen pratiqué par les cabinets pour facturer un bulletin de paie et les déclarations sociales afférentes.

- Le coût de revient estimé du bulletin de paie

L'analyse du coût de revient du bulletin de paie est un élément essentiel du pilotage de l'organisation sociale du cabinet. Le coût de revient tient compte des coûts nécessaires aux différentes activités de la « Paie » ainsi que de ceux afférents aux diverses ressources associées.

- Le nombre de bulletins de paie traités mensuellement par un collaborateur

C'est un élément important d'analyse de la productivité de l'organisation. Cet indicateur permet de mettre en évidence, selon les quatre modèles, le niveau moyen d'activité de chaque collaborateur en matière de traitement de la « Paie ».

- Chiffre d'affaires « Paie et déclarations sociales »

L'enquête quantitative montre qu'en moyenne, pour tous modèles d'organisation confondus, le chiffre d'affaires de l'activité « Paie » représente 13% du chiffre d'affaires global expertise comptable du cabinet.

Cet indicateur varie selon les quatre modèles.

#### Pourcentage du chiffre d'affaires « Paie et déclarations sociales » sur le chiffre d'affaires total expertise comptable du cabinet

Les Polyvalents	Les Spécialisés	Les Industriels	Les Coproducteurs
13 %	13 %	14 %	9 %



## >> Les indicateurs d'activité

### Les indicateurs de rentabilité

Pour les trois premiers modèles d'organisation, l'étude montre une grande homogénéité pour cet indicateur. Le chiffre d'affaires Paie et déclarations sociales se situe dans une fourchette allant de 13% à 14% du chiffre d'affaires total du cabinet.

Il est à noter que cette part du chiffre d'affaires « Paie et déclaration sociales » se situait déjà à 13% dans notre précédente étude de 2006. Nous constatons donc que le chiffre d'affaires « Paie et déclaration sociales » est corrélé au chiffre d'affaires global du cabinet et ce quel que soit le modèle d'organisation retenu. Ceci s'explique par la structure de la clientèle des cabinets essentiellement constituée de TPE-PME. En effet, si nous regardons la structure du tissu économique français : 59,7% des entreprises n'ont pas de salarié, 33,6% ont entre 1 et 9 salariés et 5,6% ont entre 10 et 50 salariés<sup>1</sup>. En conséquence, le potentiel « Paie » du cabinet est limité et ne peut concerner qu'une partie du portefeuille client même si l'expert-comptable est très présent sur la prestation « Paie » pour ses clients. Il semble donc intéressant pour chaque cabinet d'analyser son potentiel « Paie » maximal.

L'étude montre que les « Coproducteurs » ne réalisent que 9% de leur chiffre d'affaires total en « Paie et déclaration sociales ». Cette moindre performance s'explique par la petite taille des cabinets utilisant ce modèle d'organisation et ayant répondu à l'enquête. En effet, ces cabinets ont souvent un pourcentage de clients sans salarié plus important et, compte tenu de la fragilité originelle de la structuration de leur activité « Paie » (voir Partie 2 de ce cahier sur les motivations des choix d'organisation), ils n'ont pas encore totalement exploité leur potentiel.

Notons également que le chiffre d'affaires « Paie et déclarations sociales » représente, pour plus des deux tiers des cabinets étudiés, 83 % de leur facturation annuelle en matière sociale.

Comme nous le soulignons déjà en 2006, la prestation d'établissement du bulletin de salaire et des déclarations sociales associées est donc à l'heure actuelle, et de loin, la mission principale réalisée par le cabinet en matière sociale.



<sup>1</sup> Source Insee 2007



## >> Les indicateurs d'activité

### Les indicateurs de rentabilité

#### ■ Le prix de vente du bulletin de salaire

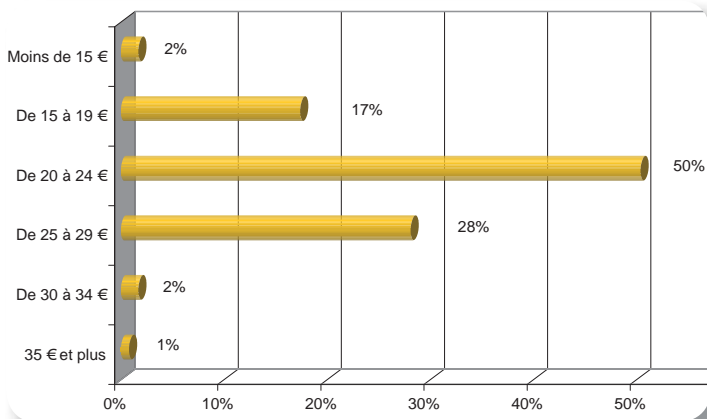
Sur l'échantillon des cabinets interviewés dans l'enquête quantitative, le prix de vente moyen du bulletin de paie est de 21,8€.

Ce prix varie peu selon les modes d'organisation.

Prix de vente du bulletin de salaire			
Les Polyvalents	Les Spécialisés	Les Industriels	Les Coproducteurs
21 €	22 €	21 €	21 €

Question posée : "A quel prix de vente facturez-vous le bulletin de paie ?"  
(Moyenne = 21,82 - Répartition en 6 classes de même amplitude).

Enquête quantitative (137 répondants)



L'organisation du cabinet n'est pas influencée par la politique de tarification adoptée. Dans le cahier spécial de 2006, le prix du bulletin s'élevait à 20€, avec 21€ en 2010 il progresse donc légèrement.

Nous constatons que les pratiques de facturation ne sont pas homogènes. Les cabinets adoptent par exemple une facturation au bulletin modulée en

fonction de l'effectif du dossier ou de la complexité du secteur d'activité (BTP, Spectacle...), au bulletin avec un forfait pour les charges de fin d'année, au bulletin avec la facturation complémentaire d'un certain nombre d'événements (création du dossier, entrée ou sortie d'un salarié...) ou encore une facturation au bulletin « All Inclusive » comprenant toutes les prestations liées au bulletin de paie, aux charges sociales et au conseil proche de l'environnement paie.

#### ■ Le coût de revient estimé du bulletin de salaire

Pour les cabinets interviewés dans l'enquête quantitative, le coût de revient estimé du bulletin de paie est de 15€ avec peu de différences entre les modes d'organisation.

Coût de revient estimé du bulletin de salaire			
Les Polyvalents	Les Spécialisés	Les Industriels	Les Coproducteurs
15 €	15 €	14 €	14 €

Le coût de revient du bulletin de paie est la résultante du coût de l'ensemble des activités nécessaires à son traitement et de l'ensemble des ressources engagées pour le fonctionnement de son processus d'élaboration.

En 2006 les cabinets avaient souvent une mauvaise idée du coût de revient réel d'un bulletin de salaire. L'étude avait démontré que le coût de revient du bulletin par type d'organisation se situait à 17,5€ pour un cabinet en pôle social et à 21,4€ pour un cabinet sans pôle social.

L'étude 2010 montre que les cabinets appréhendent désormais mieux ce prix de revient qu'ils situent en général dans une fourchette de 14 à 15€. Ce coût



## >> Les indicateurs d'activité

### Les indicateurs de rentabilité

de revient est un coût de revient psychologique qui sous-estime largement les coûts cachés inhérents aux différents modes d'organisation et de production de la paie (par exemple : les coûts de maintenance du dossier, ceux liés au système d'information ou à la gestion des compétences, etc.).

Les « Industriels » et les « Coproducteurs » annoncent un coût de revient un peu plus faible que les « Polyvalents » ou les « Spécialisés ».

On peut s'étonner que les « Coproducteurs » n'aient cependant pas une meilleure performance perçue compte tenu du prix de vente du bulletin de salaire proposé par les sociétés d'externalisation (aux alentours de 10€). Le coût de revient estimé par les « Coproducteurs » est majoré car il intègre les frais de suivi, par le cabinet, des travaux du prestataire en amont et en aval de la production du bulletin de paie. Pour les « Industriels », même s'ils gagnent en productivité, ils ont des coûts supplémentaires liés à la structuration de leur pôle social, comme la présence de personnel encadrant non affecté directement à la production des bulletins de paie.

#### ■ Le nombre de bulletins de salaire traités mensuellement par un collaborateur

Tous modèles d'organisation confondus, le nombre moyen de bulletins de salaire traités mensuellement par un collaborateur est de 203 (résultats de l'étude quantitative). Cet indicateur varie selon les organisations mises en place.

Nombre de bulletins de salaire traités mensuellement par collaborateur			
Les Polyvalents	Les Spécialisés	Les Industriels	Les Coproducteurs
80	275	300	Sans limite

Les « Polyvalents » traitent en moyenne 80 paies par mois. Les cabinets interrogés indiquent qu'en général les paies sont réparties sur 15 à 20 dossiers, soit environ la moitié du portefeuille de chaque collaborateur.

Pour les cabinets traitant la paie en pôle social, le nombre de paies est réparti sur une cinquantaine de dossiers en moyenne (résultats de l'enquête terrain). Ce paramètre du nombre de dossiers est important à prendre en compte dans le potentiel de paies traitées par chaque collaborateur. En effet, un collaborateur ayant beaucoup de dossiers de peu de salariés pourra faire moins de paies qu'un collaborateur ayant des dossiers avec plus de salariés. Le temps passé sur un petit dossier est proportionnellement plus long que celui passé sur un gros dossier, certaines tâches étant incompressibles (il faut par exemple quasiment le même temps pour faire les déclarations sociales périodiques d'un dossier de 1 salarié que d'un dossier de 20 salariés).

L'étude montre que les « Industriels » ont un nombre de bulletins mensuels traités par collaborateur plus élevé que les « Spécialisés », cet écart est notamment lié à une meilleure optimisation du système informatique et à une plus grande standardisation des méthodes.

Pour les « Coproducteurs » en théorie, il n'y a aucune limitation du nombre de bulletins traités par collaborateur puisque le prestataire est à même d'absorber un maximum de demandes.

Cet indicateur est donc à apprécier en fonction des quatre modes d'organisation, il s'agit d'un bon moyen de benchmark que chaque cabinet peut utiliser pour comparer les performances de sa propre organisation.



## >> Les indicateurs d'activité

### Les indicateurs d'adaptabilité

L'adaptabilité d'une organisation peut être définie comme la capacité de celle-ci à s'adapter aux éléments exogènes auxquels elle est soumise. En matière de Paie, il s'agit pour le cabinet d'être en permanence capable de produire une paie et des déclarations sociales conformes, dans les délais. Le cabinet devra fournir cette prestation même si un collaborateur est absent, si de nouveaux dossiers entrent, si l'activité du service est importante, si des changements législatifs interviennent, etc. Cette capacité d'adaptation passe par la flexibilité de l'organisation mise en place par le cabinet afin de lui permettre de se plier aux contraintes externes sans se rompre.

Nous avons choisi de comparer la performance des quatre modes d'organisation sur ce thème en retenant deux indicateurs d'adaptabilité.

- **Le nombre de jours passés en formation « Social » par collaborateur et par an** : cet indicateur vise à mesurer le temps consacré par un collaborateur à se former afin de s'adapter aux évolutions légales, conventionnelles et technologiques pouvant impacter la production de la paie. Le « Social » est un domaine qui change en permanence et qui demande une réactivité quasi immédiate dans la mise en œuvre des changements.
- **L'importance des problèmes de turn-over** : cet indicateur permet de mesurer le degré de dépendance du cabinet aux départs de collaborateurs. Encore plus que dans les autres activités du cabinet, le « Social » requiert une gestion continue des compétences et des ressources adaptées. Eviter la désorganisation de la prestation Paie suite au turn-over des collaborateurs est un véritable enjeu pour les cabinets.

#### ■ Le nombre de jours passés en formation « Social » par collaborateur et par an

Les résultats de l'étude quantitative montrent que tous modèles d'organisation confondus le nombre de jours passés en formation « Social » par collaborateur est de 3,9 jours par an. Mais il existe des disparités entre les quatre modes d'organisation.

Nombre de jours passés en formation sociale par collaborateur et par an			
Les Polyvalents	Les Spécialisés	Les Industriels	Les Coproducteurs
3 jours	5 jours	5 jours	2 jours

Parce qu'elle favorise l'adaptabilité des collaborateurs à leur environnement, la formation est un investissement essentiel pour les cabinets. Il s'agit également d'une obligation déontologique et conventionnelle. L'étude 2010 montre que les cabinets quel que soit le mode d'organisation utilisé font cet investissement pour l'activité « Social ».

Nous pouvons distinguer trois types de formation : les formations techniques visant à s'adapter à une problématique particulière (la rémunération des absences, la paie dans le BTP...), les formations informatiques visant à s'adapter à l'outil de production et les formations sur l'actualité sociale visant à s'adapter aux évolutions législatives.



## >> Les indicateurs d'activité

### Les indicateurs d'adaptabilité

Les « Polyvalents » consacrent 3 jours par an et par collaborateur à la formation. Il s'agit en premier lieu d'une formation sur les évolutions législatives (1j), puis d'une formation informatique (1j) visant à intégrer les modifications incontournables du logiciel de production (DADSU par exemple), le reste étant consacré aux formations techniques (1j) choisies au coup par coup en fonction des besoins du portefeuille client.

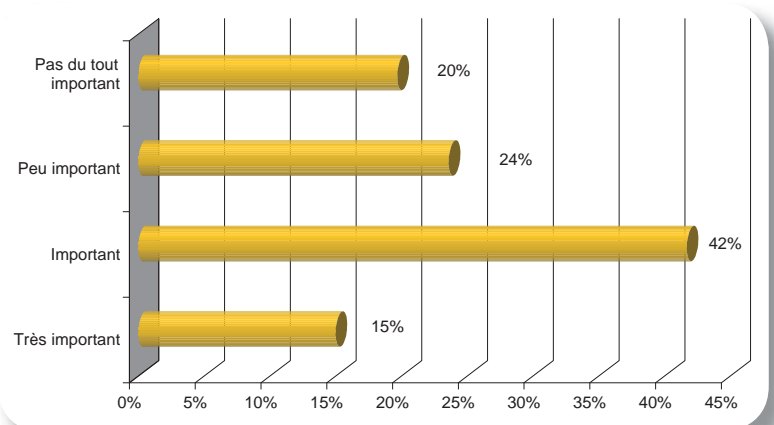
Les « Spécialisés » et les « Industriels » sont à un niveau équivalent de 5 jours de formation par an. Le suivi de l'actualité est prédominant et représente la moitié du temps de formation, le reste est réparti suivant les besoins annuels entre la formation technique et informatique. Ces cabinets organisent, de plus en plus, la formation de leurs collaborateurs sociaux dans le cadre de plans de formation pluriannuels.

Il est à noter, que même les cabinets ayant choisi d'évoluer dans un modèle d'externalisation maintiennent un niveau minimum de formation de 2 jours par an, essentiellement de la formation sur le suivi de l'actualité, afin de disposer des compétences nécessaires à l'encadrement du processus mais aussi à l'assistance de leurs clients.

#### ■ L'importance des problèmes de turn-over

Le turn-over est un bon indicateur de l'adaptabilité et de la flexibilité de l'organisation. Pour nombre de cabinets d'expertise comptable, c'est une problématique importante à gérer, un risque à mettre sous contrôle. Ils sont plus de 56% des dirigeants de cabinets à juger ce problème important ou très important.

*Question posée : "Pour votre cabinet, le turn-over des collaborateurs traitant la paie ou assurant le suivi des dossiers de paie (en cas de sous-traitance) est un problème ?".*



Cette inquiétude vis-à-vis des problèmes de turn-over est cependant très différemment vécue selon les modèles d'organisation retenus par le cabinet.

Importance des problèmes de turn-over			
(% de cabinets ayant répondu « Important » ou « Très important »)			
Les Polyvalents	Les Spécialisés	Les Industriels	Les Coproducteurs
51%	63%	60%	22%



## >> Les indicateurs d'activité

### Les indicateurs d'adaptabilité

Les « Spécialisés » sont les plus fortement touchés par la problématique du turn-over du fait d'une équipe opérationnelle relativement réduite. Notre enquête terrain prouve que lorsqu'il y a un départ dans ce type d'organisation, cela risque de remettre en cause à la fois la qualité du travail, la quiétude du cabinet et même l'organisation adoptée en pôle social. Nombreux sont aujourd'hui les dirigeants de cabinets organisés selon ce mode de fonctionnement à souligner qu'il s'agit là de leur principal motif d'inquiétude.

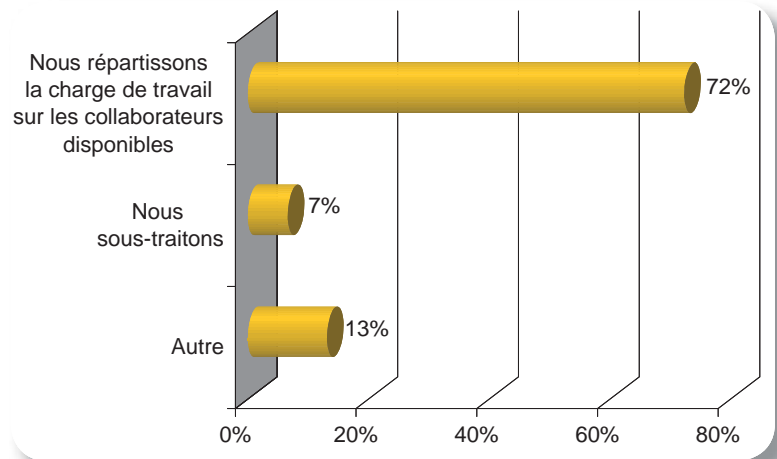
Les « Industriels » restent encore fortement soumis à cette pression du turn-over. Même si l'équipe est un peu plus développée et permet d'absorber, temporairement, le manque de collaborateurs, la difficulté à embaucher des techniciens paies entraîne souvent la désorganisation du service à plus long terme.

Les « Polyvalents » sont moins soucieux du turn-over d'une part parce qu'ils ont la possibilité en cas de départ d'un collaborateur de faire appel à d'autres collaborateurs équivalents, mais aussi parce que le volume de paies traitées par collaborateur est moins important donc plus facilement absorbable. Les moins impactés par le turn-over sont les « Coproducteurs » : en cas de départ d'un collaborateur la production de la paie n'est pas mise en péril, la liaison entre le cabinet et le prestataire pouvant facilement être absorbée par les autres collaborateurs du cabinet.

Notons enfin que les cabinets restent très classiques dans leur mode de gestion des surcroûts d'activités puisqu'en cas de pics d'activités, ils répartissent encore à plus de 72% la charge de travail sur les collaborateurs disponibles. Ils n'ont pas encore véritablement intégré le recours à la sous-traitance comme moyen d'amélioration de la flexibilité de l'organisation.

Question posée : "Comment gérez-vous les surcroûts d'activités en matière de production de bulletins de paie ?".

(Somme des pourcentages différente de 100 du fait des réponses multiples)





## >> Les indicateurs d'activité

### Les indicateurs de développement du cabinet

Nous avons déjà souligné que l'essentiel du chiffre d'affaires « Social » du cabinet est réalisé dans des prestations d'élaboration des bulletins de paie et des déclarations sociales associées. Afin de mieux appréhender si un modèle d'organisation plus qu'un autre favorise le développement du cabinet en matière de conseil social, nous avons analysé les indicateurs suivants :

- **Le pourcentage de chiffre d'affaires « Social » réalisé en conseil social proche de l'environnement Paie** : cet indicateur vise à évaluer la part du chiffre d'affaires « Social » réalisé en prestations d'assistance courante, de prestations juridiques, de prestations connexes à la paie et de prestations autour de la paie (Voir schéma page 4 de ce cahier).

- **L'existence ou non d'une offre formalisée en matière de conseil social proche de l'environnement paie** : cet indicateur vise à identifier le pourcentage de cabinets pouvant proposer à leurs clients une offre précise et matérialisée de prestations.

- **Le pourcentage de chiffres d'affaires « Social » réalisé en matière de conseil social élargi** : cet indicateur vise à évaluer la part du chiffre d'affaires « Social » réalisé en prestations de conseil liées au domaine social d'une manière plus générale (Voir schéma page 4 de ce cahier).

- **L'existence ou non d'une offre formalisée en matière de conseil social élargi** : cet indicateur vise à identifier le pourcentage de cabinets pouvant présenter à leurs clients une offre détaillée de prestations de conseil social élargi.

- **La remise ou non d'un « produit fini » au client en matière de conseil social élargi** : cet indicateur vise à identifier le pourcentage de cabinets réalisant des prestations de conseil social élargi et ayant matérialisé ses travaux dans un support valorisant le savoir-faire du cabinet.

- **Le pourcentage de chiffre d'affaires « Social » réalisé en conseil social proche de l'environnement Paie**

Cet indicateur est variable selon les organisations.

#### Pourcentage de chiffre d'affaires « Social » réalisé en conseil social proche de l'environnement paie

Les Polyvalents	Les Spécialisés	Les Industriels	Les Coproducteurs
11%	8%	10%	6%

Ces pourcentages restent faibles quelle que soit l'organisation. Nous pouvons distinguer deux groupes de cabinets :

- « Les Polyvalents » et « Les Industriels » qui facturent davantage ces prestations. Pour les premiers, les prestations facturées sont essentiellement celles réalisées directement par l'expert-comptable, pour les seconds le chiffre d'affaires réalisé sur ces prestations est lié à une vraie politique d'identification et de facturation des différentes missions (voir indicateur 2 ci-après).

- Les « Spécialisés » et les « Coproducteurs » qui ont des difficultés à facturer ce type de prestations, essentiellement parce qu'elles ne sont pas identifiées vis-à-vis du client (voir indicateur 2 ci-après). Il s'agit là d'une piste de développement de chiffre d'affaires pour ces deux profils.



## >> Les indicateurs d'activité

### Les indicateurs de développement du cabinet

- L'existence ou non d'une offre formalisée en matière de conseil social proche de l'environnement paie

Tous modèles d'organisation confondus, 42% des cabinets indiquent avoir une offre formalisée en matière de conseil social proche de l'environnement paie. Mais il existe une disparité selon les organisations.

Existence d'une offre formalisée en matière de conseil social proche de l'environnement paie (% de cabinets ayant répondu « Oui »)			
Les Polyvalents	Les Spécialisés	Les Industriels	Les Coproducteurs
33%	42%	75%	12%

L'absence d'une offre tarifaire formalisée en matière de conseil proche de l'environnement paie explique le faible pourcentage de chiffre d'affaires enregistré sur ces prestations et inversement.

Nous remarquons, que si les « Spécialisés » indiquent à 42% avoir une offre formalisée, elle ne se traduit pas en chiffre d'affaires. En effet souvent ces cabinets ont réfléchi et formalisé une offre tarifaire, mais dans la pratique, elle n'est que très timidement appliquée chez les clients.

- Le pourcentage de chiffre d'affaires « Social » réalisé en matière de conseil social élargi

Tous modèles d'organisation confondus, ce pourcentage est de l'ordre de 4%.

Pourcentage de chiffre d'affaires « Social » réalisé en matière de conseil social élargi			
Les Polyvalents	Les Spécialisés	Les Industriels	Les Coproducteurs
5%	3%	5%	5%

L'étude montre peu de disparités du pourcentage de chiffre d'affaires social réalisé en matière de conseil social élargi. Il se situe pour trois des modèles étudiés aux alentours de 5%. Il est étonnant que les « Industriels » et les « Spécialisés » n'aient pas en moyenne de meilleures performances. Pour les « Spécialisés », l'enquête terrain montre un cruel déficit en temps disponible pour le collaborateur qui ne facilite pas la réalisation de conseil élargi. Pour les « Industriels », il semble que les dirigeants de ces cabinets soient encore à la recherche du bon équilibre entre producteurs de paie et consultants et que la priorité ait été donnée pour le moment à l'organisation de la prestation paie.

Notons que les « Polyvalents » et les « Coproducteurs » sont favorisés par l'intervention directe de l'expert-comptable.



## >> Les indicateurs d'activité

### Les indicateurs de développement du cabinet

- L'existence ou non d'une offre formalisée en matière de conseil social élargi

Tous modèles d'organisation confondus, 29% des cabinets indiquent avoir une offre formalisée en matière de conseil social élargi.

Existence d'une offre formalisée en matière de conseil social élargi (% de cabinets ayant répondu « oui »)			
Les Polyvalents	Les Spécialisés	Les Industriels	Les Coproducteurs
16%	39%	39%	10%

Ici encore, le constat peut être dressé de l'insuffisance de formalisation de l'offre en matière de conseil social élargi.

Lors de notre précédent cahier spécial consacré au Conseil Social, nous avons souligné que : « L'expert-comptable est légitime pour intervenir dans le domaine des missions de « conseil social élargi » compte tenu de sa proximité avec ses clients. Mais que pour être crédible, il doit apparaître comme un expert du domaine et professionnaliser sa démarche ».

Les « Industriels » et les « Spécialisés » disposent d'une certaine avance. La question de savoir si cette avance de formalisation engendrera une évolution significative du chiffre d'affaire dans l'avenir reste cependant posée.

- La remise ou non d'un « produit fini » au client en matière de conseil social élargi

Tous modèles d'organisation confondus, 23% des cabinets indiquent remettre un « produit fini » au client à l'issue d'une prestation de conseil élargi.

La remise d'un « produit fini » au client en matière de conseil social élargi (% de cabinets ayant répondu « Oui »)			
Les Polyvalents	Les Spécialisés	Les Industriels	Les Coproducteurs
11%	31%	31%	14%

Formaliser l'offre est la première étape de toute démarche marketing et commerciale visant à accroître son chiffre d'affaires. Disposer d'un « produit fini » marketé et présentable au client est la suivante. Les indicateurs de notre étude parlent d'eux même, il reste encore beaucoup de travail pour nombre de cabinets.



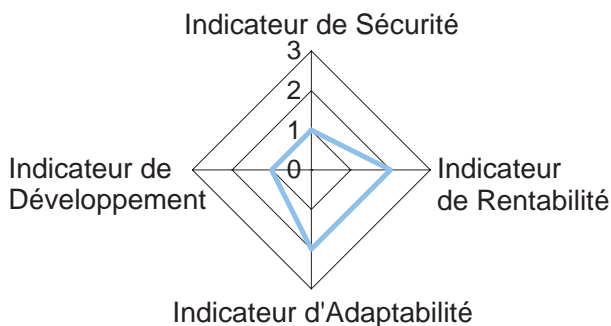
## » Evaluation des principaux modèles d'organisation

### Les Polyvalents / Les Spécialisés

Évaluer signifie dans le langage courant porter un jugement sur un objet ou une organisation. A n'en pas douter, dans le contexte des organisations des activités sociales des cabinets d'expertise comptable, l'exercice est délicat. Il convient donc d'apporter une certaine prudence aux conclusions que nous pouvons être amenés à faire. Pour autant, ce 3<sup>ème</sup> cahier spécial est riche d'enseignements et d'indicateurs qui nous permettent de mieux apprécier les forces mais aussi, souvent, les faiblesses des différents modèles organisationnels étudiés

En se basant sur l'importance démontrée dans les pages précédentes des quatre familles principales d'indicateurs, il nous est possible de positionner chaque modèle d'organisation sur une matrice dont les points cardinaux sont occupés par chacune des familles d'indicateurs précitées et dont les graduations sont à partir de l'origine par palier en allant du très faible (0) au très fort (3). Cette présentation en « toile d'araignée » permet d'identifier les points d'efforts et le degré de maturité de chaque profil d'organisation.

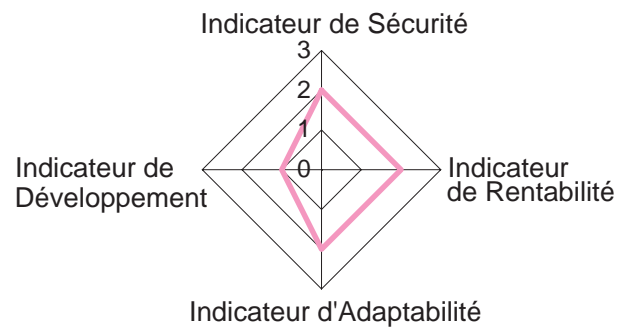
#### Les Polyvalents



Les « Polyvalents » disposent d'un atout maître : leur capacité d'adaptation. Organisés dans un mode collectif ou pratiquement, tous les collaborateurs peuvent traiter des paies, ils sont moins soumis

que les autres aux problèmes de turn-over et peuvent plus facilement gérer les surcroûts d'activité. Ils maîtrisent une certaine rentabilité de leur activité en profitant des économies de temps et donc d'argent générées par la qualité de leur relation client. Cependant, notre étude montre qu'ils n'assurent finalement qu'un faible niveau de sécurisation de leur prestation et que les coûts induits par les erreurs de production parfois réalisées influent négativement sur leur rentabilité. Enfin, ils ne disposent souvent que d'une faible capacité à développer les autres missions sociales en dehors de la prestation Paie et des quelques services associés.

#### Les Spécialisés



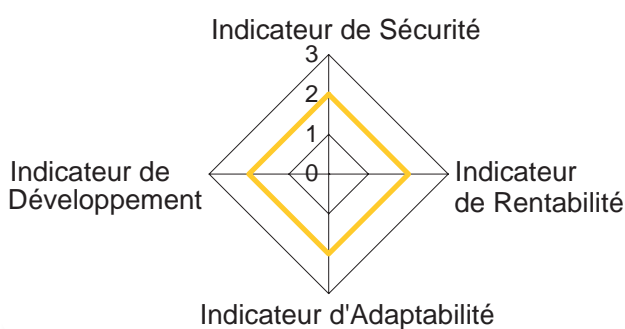
Organisés autour d'un pôle social spécialisé de petite taille (inférieur à 4 collaborateurs), les « Spécialisés » assurent un niveau modéré de sécurisation de leur prestation. Soumis à de fortes contraintes en matière de turn-over (c'est un problème important ou très important pour 63% d'entre eux), ils réussissent à maintenir un niveau modéré d'adaptabilité par l'investissement permanent qu'ils réalisent en matière de formation pour leurs collaborateurs (3 à 5 jours par an et par collaborateur). La rentabilité est souvent sous contrôle partiel. Le manque de temps disponible est pour eux un frein au développement de prestations et ils n'enregistrent qu'une faible performance sur cet axe.



## »» Evaluation des principaux modèles d'organisation

### Les Industriels / Les Coproducteurs

#### ■ Les Industriels

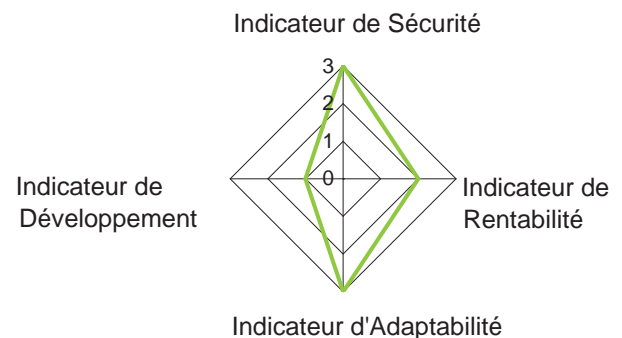


Disposant d'une taille significative et bénéficiant d'un pôle social spécialisé dont l'effectif est important ( $\geq 4$  collaborateurs), les « Industriels » présentent le profil le plus équilibré au regard des quatre familles d'indicateurs étudiées. Ils assurent un niveau de sécurité modéré et travaillent le plus souvent encore à son amélioration. En effet, un certain nombre de cabinets interviewés dans le cadre de nos enquêtes, déclarent avoir mis en place des processus de contrôle de qualité en matière sociale afin de sécuriser la mission Paie. Soumis comme les « Spécialisés » aux impacts du turnover, ils compensent également par la formation (supérieure à 5 jours par an et par collaborateur).

Notre étude montre que ce modèle est celui qui a le plus travaillé son offre commerciale en matière de conseil social (proche et élargi). Il est donc le plus apte actuellement au développement du chiffre d'affaires « Social ». Ce mode d'organisation ne permet pas encore une maîtrise complète des coûts en raison des investissements réalisés et l'avantage en matière de rentabilité reste modéré.

Il y a fort à parier que « demain » certains de ces industriels, pour renforcer encore la rentabilité de leur pôle social, proposeront des services de sous-traitance à leurs confrères.

#### ■ Les Coproducteurs



Les cabinets qui ont opté pour ce mode d'organisation bénéficient de deux atouts principaux.

Le niveau de sécurisation de la prestation rendue au client est ici maximal. Les contrôles mis en place à l'origine du processus d'externalisation et ceux opérés par le prestataire jouent à plein. Ils permettent de répondre au degré d'exigence attendu par les clients (rappelons que la sécurisation est la première motivation des cabinets pour la mise en place d'une organisation). Cet effet se combine à un très fort niveau d'adaptabilité. Les contraintes de turnover sont supprimées et la formation minimum (deux jours par an) des collaborateurs permet de faire face aux demandes ponctuelles des clients.

L'indicateur de rentabilité reste modéré en raison des temps consacrés à la mise en place du processus d'externalisation et des temps de collecte de l'information auprès des clients. La généralisation de certaines technologies (portail d'échanges avec messagerie intégrée, formulaires simplifiés de saisie, etc...) devrait permettre d'améliorer encore cette performance.

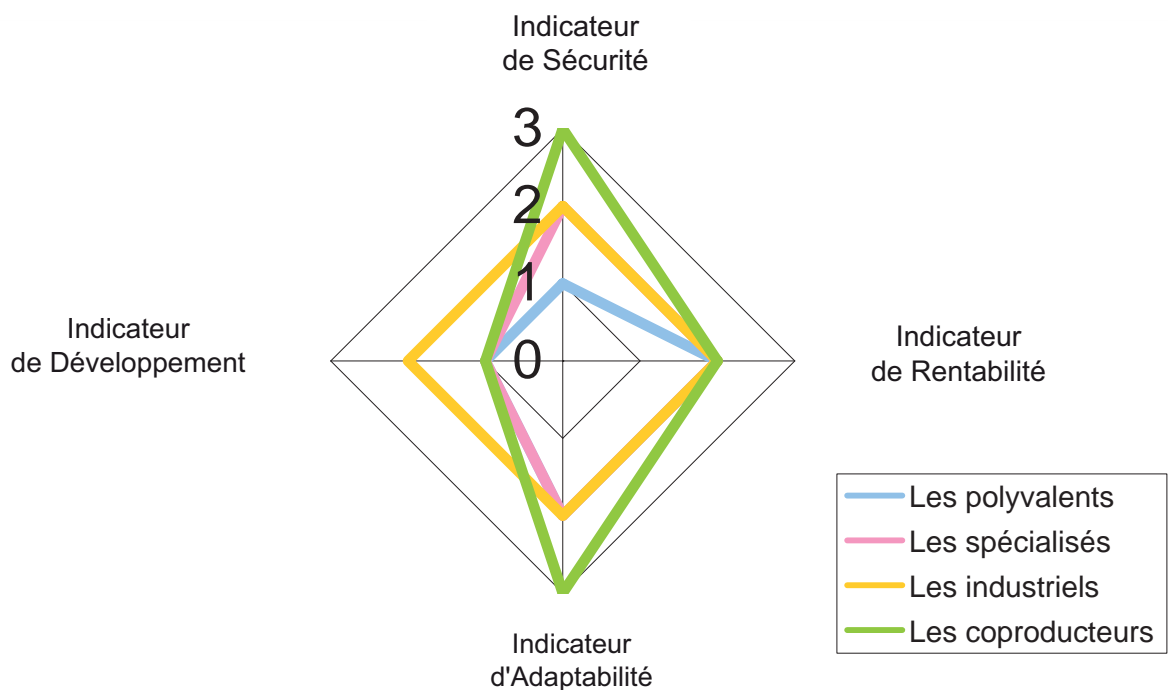
Sur le plan du développement, il reste beaucoup de travail à réaliser dans la formalisation de l'offre de ces cabinets en matière de conseil social proche et élargi.



# >> Evaluation des principaux modèles d'organisation

## Synthèse des profils

### Positionnement des profils de cabinets



Chacun des modes d'organisation étudiés disposent de points forts et de pistes d'amélioration. Il nous paraît opportun de signaler que notre enquête terrain montre également que les organisations ne sont pas immuables dans le temps. Elles sont heureusement perméables et parfois interchangeables.

Rien n'empêche le cabinet spécialisé de faire sous-traiter ses paies lors de surcroûts d'activité à un confrère ou à un prestataire. De même, pour les « Polyvalents » d'externaliser une partie ou la totalité de leurs prestations sociales afin de se recentrer sur l'activité comptable ou fiscale.

En revanche, notre étude 2010 montre que l'accès à la catégorie des « Industriels » nécessite une taille critique (en nombre de bulletins et en nombre de collaborateurs).

Il convient donc d'adopter une approche dynamique de ces choix d'organisation. Les marges de manœuvre existent pour faire évoluer progressivement les organisations en matière « Social ». A chacun de faire avec ses atouts et ses handicaps, sa stratégie et sa volonté.



## >> Votre Auto-Diagnostic

### Et vous, quel profil de cabinet êtes-vous ?

Mieux se connaître est un élément essentiel pour bien choisir son organisation, pour la faire évoluer en fonction de ses atouts et de ses points faibles.

Nous avons conçu pour vous cet auto-diagnostic. Cette démarche est volontairement simpliste car la réalité de chaque particularité du terrain n'est jamais aussi nette que le propose notre classification de cabinet. En revanche, dans une approche pédagogique, elle n'en n'est pas moins objective. Aussi notre autodiagnostic ne prétend pas faire le tour de toutes les problématiques en matière d'organisation du « Social » en cabinet d'expertise comp-

table, mais il peut vous éclairer en vous proposant quelques pistes de réflexion toutes étayées par les résultats des études précédemment décrits.

L'objectif est simple : positionner votre cabinet selon les modèles d'organisation que nous avons étudiés. À chaque question (au nombre de 10), quatre réponses possibles. Cochez celle qui se rapporte le plus à la réalité de votre cabinet. La qualité du diagnostic qui en découle sera le fruit du sérieux de vos réponses. Chaque question a son importance et constitue une véritable aide dans votre processus d'organisation.

### 1 Mon cabinet réalise par mois :

- ♠ Moins de 100 bulletins de paie
- ♥ Moins de 500 bulletins de paie
- ♣ Entre 500 et 1000 bulletins de paie
- ♦ Plus de 1000 bulletins de paie

### 2 Pour moi et mon cabinet, sécuriser la production des bulletins de paie du client passe par :

- ♠ Un contrôle exhaustif à la mise en place des dossiers puis ciblé par la suite
- ♦ La mise en place de procédures de supervision adaptées
- ♥ Un contrôle au coup par coup des bulletins en lien avec la comptabilité
- ♣ L'échange de traitement des dossiers entre les collaborateurs du pôle social

### 3 Connaître mon coût de revient par bulletins de paie :

- ♦ Est important car la rentabilité de mon service paie est à la base même de mon organisation sociale
- ♥ N'est pas une priorité, mon client achète une prestation globale (comptable et sociale)
- ♣ N'est pas une priorité car ce qui compte c'est la sécurité et la qualité de mon bulletin de paie
- ♠ Est important car cela me permet de décider s'il est nécessaire d'externaliser la prestation

### 4 Mon outil de production des paies est :

- ♥ Géré et paramétré par chaque collaborateur du cabinet pour ses propres dossiers
- ♣ Centralisé sur le plan des paramétrages mais pas optimisé en utilisation
- ♦ Centralisé et toujours optimisé en utilisation par nos informaticiens internes
- ♠ Je suis déchargé de cet outil de production

### 5 Pour mon cabinet et compte tenu de son organisation, le turn-over est :

- ♥ Un problème que je gère en répartissant la charge de travail sur les collaborateurs disponibles
- ♦ Un problème qui revient fréquemment dans le service paie mais que nous maîtrisons
- ♣ Une vraie source de stress qui déstabilise mon cabinet
- ♠ Un problème qui ne se pose plus

### 6 Pour moi, que le même collaborateur traite la paie et la comptabilité d'une même entreprise est :

- ♠ Un risque pour la sécurité et la rentabilité de mon cabinet
- ♥ Une bonne chose qui favorise la résolution des problèmes
- ♣ Un vrai problème car la paie doit être réalisée par un collaborateur spécialisé
- ♦ Une source de perte de productivité évidente



## >> Votre Auto-Diagnostic

### 7 La formation en matière « Social » est au sein de mon cabinet :

- ♥ Pratiquée pour l'ensemble des collaborateurs comptables
- ♣ Utilisée au coup par coup en fonction du portefeuille clients de chaque collaborateur
- ♦ Organisée dans un plan de formation tenant compte des évolutions des collaborateurs
- ♠ Conçue pour maintenir un minimum de connaissance en matière « social »

### 8 Pour mon cabinet, le recrutement en matière « Social » est :

- ♥ Un problème car il est difficile de trouver des collaborateurs comptables maîtrisant la paie
- ♣ Une difficulté essentielle car il faut valider les connaissances du collaborateur « spécialisé » lors du recrutement
- ♦ Géré par le ou les managers du service social qui disposent de procédures et de tests de recrutement adaptés
- ♠ L'occasion de sélectionner des personnes avec un profil conseil

### 9 Durant la période d'établissement des DADSU :

- ♥ Mes collaborateurs ne sont disponibles pour aucunes autres tâches
- ♦ Les travaux sont réalisés selon les plannings déterminés à l'avance
- ♠ Il n'y a aucune différence pour mon cabinet durant cette période
- ♣ Mes collaborateurs réalisent de nombreuses heures supplémentaires

### 10 Les missions en matière « Social » du cabinet sont connues par chacun des collaborateurs :

- ♣ Notre responsable social n'a pas le temps pour les réaliser
- ♦ Presque toutes les missions sont « packagées » sous forme de fiche produit avec une tarification claire
- ♠ Je fais coproduire ce type de prestation
- ♥ Nous n'avons pas mis en place de « fiches produit » et la tarification associée

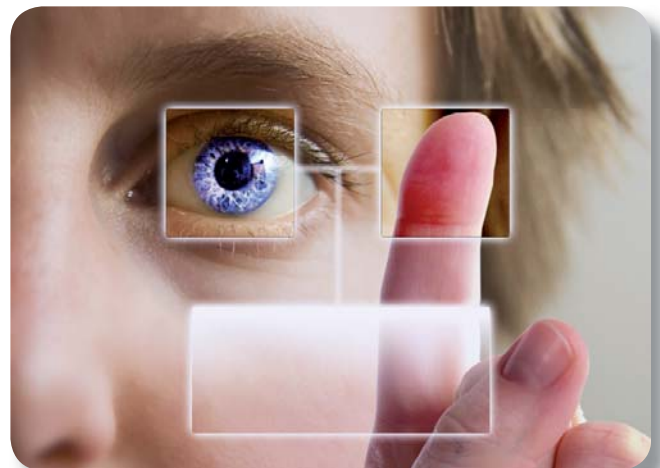
### RESULTATS

Vous avez une majorité de ♥, votre organisation ressemble à une organisation de type « Polyvalents ».

Vous avez une majorité de ♣, votre organisation ressemble à une organisation de type « Spécialisés ».

Vous avez une majorité de ♦, votre organisation ressemble à une organisation de type « Industriels ».

Vous avez une majorité de ♠, votre organisation ressemble à une organisation de type « Coproducteurs ».





## >> Votre Auto-Diagnostic

### Vous êtes dans le profil type des « Polyvalents »

Compte tenu du nombre de bulletins de paie que vous réalisez, il vous est difficile d'envisager la constitution d'un pôle social spécialisé. Actuellement, votre supervision des travaux en matière social est minimum et réalisée au coup par coup. Vous êtes capables de faire face à vos surcroûts d'activité grâce à la polyvalence de vos collaborateurs. Pour l'instant, la rentabilité de votre activité paie ne semble pas être pour vous un problème au regard de l'absence de fiche produit et de tarification liée. Votre développement en matière de conseil social passe essentiellement par l'intervention directe de l'expert-comptable. Deux possibilités d'évolution de votre organisation s'offrent à vous :

- Première possibilité, identifier parmi vos collaborateurs un « leader social » pouvant prendre la responsabilité de l'activité « Social » du cabinet. Sa mission essentielle étant d'assurer l'encadrement, la supervision et le développement de l'offre Conseil Social du cabinet. Pour la production des paies, cette personne s'appuie sur les collaborateurs comptables réalisant la paie. Par sa supervision attentive de la production, le « leader social » sécurise votre production.
- Seconde possibilité : Vous externalisez la production de vos paies, afin d'assurer sécurité et rentabilité. Vous déchargez ainsi vos collaborateurs comptables d'une partie de leurs travaux et leur permettez de se consacrer au développement de votre offre de conseil social pour partie en lieu et place de l'expert-comptable.

### Vous êtes dans le profil type des « Spécialisés »

Le nombre de bulletins de paie que vous réalisez, vous a conduit à spécialiser un très petit nombre de collaborateurs en matière « Social ». Malgré une spécialisation de son activité, votre pôle social n'a pas les moyens d'organiser une supervision suffisante de votre production de paies et des déclarations sociales. La rentabilité de votre activité en « Social » bien qu'intégrée dans votre réflexion n'est pas votre souci principal. Votre principale problématique est le turn-over des collaborateurs « Paie ». En effet, un départ peut vite déstabiliser votre cabinet. Vos possibilités de développement de missions de Conseil Social sont limitées en raison du manque de disponibilités de vos collaborateurs.

Plusieurs modèles d'évolution de votre organisation s'offrent à vous. L'objectif est de libérer le potentiel de savoir-faire de vos collaborateurs en matière « Social ». Il peut être souhaitable de regrouper les fonctions d'encadrement et de supervision de l'activité et de les distinguer des fonctions de production de la paie. La production des bulletins de paie et des déclarations sociales pouvant être répartie sur plusieurs collaborateurs ou externalisée. Ces évolutions peuvent vous permettre de diminuer les risques en cas de départ du ou de collaborateurs spécialisés et de développer vos missions de Conseil Social.



## >> Votre Auto-Diagnostic

### Vous êtes dans le profil type des « Industriels »

Vous faites certainement partie d'un cabinet de taille significative disposant d'un pôle social important. Vous avez mis en place des processus de supervision de vos travaux qui vous permettent de sécuriser la production des paies. Vous suivez de près votre rentabilité et votre objectif est de l'améliorer en permanence. Vous ne pouvez éviter le turn-over au sein de vos équipes et vous limitez son impact par la mise en place de procédures standardisées.

Votre offre en matière de Conseil Social est formalisée mais elle n'est pas encore totalement déployée auprès de vos clients. Les options dont vous disposez pour accroître votre performance peuvent être :

- l'amélioration de la rentabilité de votre pôle social en externalisant les dossiers peu rentables
- le développement de votre activité « Paie » en sous-traitant des paies de confrères,
- l'augmentation de votre chiffre d'affaires en Conseil Social par la mise en place d'une cellule spécifiquement dédiée au Conseil Social et disposant de réels objectifs commerciaux.

### Vous êtes dans le profil type des « Coproducteurs »

Votre modèle d'organisation semble privilégier la coproduction avec un partenaire spécialisé. Vous disposez d'un haut niveau de sécurisation de vos prestations « Paie » en raison d'une part de l'engagement de votre partenaire et d'autre part du fait de votre engagement lié à votre responsabilité professionnelle. Votre rentabilité est maîtrisée par le processus d'externalisation que vous avez mis en place. Vous abordez sereinement les surcroûts d'activité grâce à la flexibilité de votre organisation. Votre offre en Conseil Social reste limitée soit en raison de votre volonté de ne pas vous engager plus dans le domaine « Social » ou soit par manque de temps. Vous risquez à moyen terme de ne plus disposer d'une compétence en matière « Social ». L'option qui s'offre à vous est, si vous le souhaitez, de veiller au maintien de cette compétence afin de vous permettre d'accéder à des missions de Conseil Social voire d'envisager, si nécessaire, l'évolution de votre organisation.

Copyright, toute reproduction même partielle, de textes et de documents est interdite ainsi que l'utilisation à des fins publicitaires, sauf autorisation préalable donnée par la revue.

Editions CPC

Tél. : 04 76 41 33 00 Fax : 04 76 41 14 72

cpc@cpc-doc.com

Cette étude a été réalisée par La Profession Comptable et ADP.



55 rue de Rivoli

75001 Paris

Tel : 01.42.96.18.97

[www.laprofessioncomptable.com](http://www.laprofessioncomptable.com)



31, avenue Jules Quentin

92000 Nanterre

Tel : 0 825.825.436

[www.adpmicromegas.fr](http://www.adpmicromegas.fr)