

SERVICES AUTRES QUE LA CERTIFICATION DES COMPTES

# REFLEXION STRATEGIQUE EN AMONT



Juillet 2019

- ANALYSER L'EXISTANT, FAIRE UN DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE..... 1
- IDENTIFIER LES OPTIONS STRATÉGIQUES ET EN CHOISIR UNE..... 2
- METTRE EN OEUVRE LA STRATÉGIE..... 2

## REFLEXION STRATEGIQUE EN AMONT

La loi Pacte pose un cadre légal nouveau, dans un environnement économique et technologique en constante évolution, renforcé par l'accroissement de la concurrence.

**Le commissaire aux comptes doit reconsidérer sa fonction et réinventer le modèle économique de son cabinet.** Comme tout chef d'entreprise face à un changement de paradigme.

Cela implique de mener une **réflexion stratégique** en amont de toute décision de repositionnement et de réorganisation.

Le texte ci-après fait office de rappel des étapes à suivre pour mener cette réflexion, et ne prétend pas à l'exhaustivité d'une analyse stratégique<sup>1</sup> menée en profondeur par le dirigeant et ses équipes, accompagnés ou non de spécialistes.

### ANALYSER L'EXISTANT, FAIRE UN DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE<sup>2</sup>

LES QUESTIONS À SE POSER :

#### › Quelles sont mes forces et mes axes d'amélioration ?

Question essentielle pour évaluer le potentiel interne du cabinet :

- Identifier les **forces internes du cabinet** dans la globalité de ses activités (CAC, EC et conseil) : recenser les missions des 3 dernières années, connaître les appétences/les compétences des collaborateurs (intervenant sur des missions CAC et EC) et des associés.

#### › Quel est le potentiel de mon marché ?

#### › Quel est mon facteur différenciant ?

#### › Quel(s) marché(s) je veux servir (taille, secteur, ...) et quels sont les facteurs clés de succès ?

#### › Qui sont mes clients et quels sont leurs besoins ?

- Identifier les « **bons** » **clients** : client en croissance, client non structuré, filiale d'un groupe,...
- Identifier les **besoins et les enjeux du client** lors de 2 moments clés : l'évaluation des risques en s'imaginant consultant plutôt que CAC et la discussion de synthèse

<sup>1</sup> Il est un résumé de la présentation « stratégie d'adaptation des cabinets de CAC » réalisée le 3 juillet 2018 lors d'un événement organisé par la CRCC de Paris.

<sup>2</sup> Via un SWOT par exemple (mes forces, mes faiblesses / mes opportunités, mes menaces)

### › Qui sont mes prescripteurs ?

- Identifier les forces du « réseau » du cabinet : groupement, confrère avec qui le cabinet travaille souvent, réseau informel de prestataires spécialistes sur lesquels le cabinet peut s'adosser,...

### › Qui sont mes concurrents ?

### › Quelles sont mes offres ?

### › Quel est mon niveau de performance sur ces offres ?

#### MES RESSOURCES EN INTERNE :

- › Ressources financières
- › Ressources humaines
- › Ressources opérationnelles
- › Ressources technologiques

## IDENTIFIER LES OPTIONS STRATÉGIQUES<sup>3</sup> ET EN CHOISIR UNE

› **Pénétration de marché** : je continue de proposer mes offres sur mon marché actuel

› **Développement de marché** : je propose mes offres actuelles sur de nouveaux segments de marché

› **Développement d'offres** : je propose de nouvelles offres sur mon marché actuel

› **Diversification** : je propose de nouvelles offres sur un nouveau marché

**Les fiches SACC qui vous sont proposées par la CRCC de Paris peuvent participer à une stratégie de développement d'offres voire de diversification.**

## METTRE EN OEUVRE LA STRATÉGIE

Après avoir opté pour une stratégie, déterminé les facteurs clés de succès, réfléchi à sa planification, place à la mise en œuvre via différents chantiers :

Exemples ci-après, si choix pour une stratégie de développement ou diversification :

› **Repositionnement stratégique** : développement sectoriel, développement de l'audit informatique via des SACC, développement de missions connexes type cartographies développées dans les présentes SACC (cartographies des risques sociaux, fiscaux, et diagnostic Performance et Croissance).

<sup>3</sup> Selon matrice Ansoff

### › Structuration de l'organisation et digitalisation :

- Développer des spécialisations techniques ou sectorielles : **intégrer immédiatement les nouveaux besoins économiques** (issus de la réglementation : RGPD par exemple ou issus de l'évolution de l'environnement : cartographie des risques liés à la cybercriminalité par exemple) afin de suivre des formations adaptées ;
- **Organiser une veille réglementaire : bien appréhender ce que la loi et le code de déontologie** nous permettent de mener comme missions auprès de notre portefeuille CAC (renvoi à la matrice de la CRCC de Paris) ;
- Renforcer l'automatisation du processus d'audit.

### › Stratégie RH et conduite du changement :

- Développer les compétences sur les missions connexes via des formations ;
- Développer des compétences comportementales : commercial, management, innovation, via des formations ;
- Recruter de nouveaux profils découlant de la nouvelle stratégie.

### › Marketing, communication et développement :

- Objectifs : développer des missions connexes aux mandats existants, voire acquérir de nouveaux mandats CAC ;
- **Construire l'offre du cabinet** avec son prix ET le rendu-type de la mission au client : suivant la taille du cabinet, 1 à 2 offres bien ciblées et différenciantes suffisent.
  - Exemple 1 : Le cabinet a un pôle social et des collaborateurs qui ont une bonne maîtrise technique des bulletins de paie, des déclarations sociales, de la conformité aux conventions collectives et au droit social. Il construit une offre de revue de conformité sociale avec l'aide des auditeurs (alliance de la compétence technique et la connaissance d'une démarche d'analyse). Le cabinet a besoin de support pour l'analyse des contrats de travail et des accords. Il étoffe alors son « réseau » en faisant appel à un avocat ou un consultant en droit social.
  - Exemple 2 : Le cabinet a des collaborateurs d'expérience (chefs ou directeurs de mission) qui aiment mener les entretiens intérimaires sur les process de l'entreprise et élaborer les flow-charts correspondants. Il construit une offre de cartographie des risques avec rapport de recommandations.
- **Faire connaître l'offre du cabinet aux collaborateurs** (ou mieux, les construire avec eux) pour qu'ils sachent identifier les besoins des clients et les remonter à la « fonction commerciale » le cas échéant.