

LE COLLABORATEUR SOCIAL DU CABINET D'EXPERTISE COMPTABLE



Anne MOYSAN-LOUAZEL ⁽¹⁾

Maître de conférences,
Université de Rennes 1



Christophe MEREL ⁽²⁾

Expert-comptable,
Secob

Les cabinets d'expertise comptable sont actuellement pour un grand nombre d'entre eux "en chantier", qu'il s'agisse de la redéfinition de leur mode de fonctionnement interne ou de leur positionnement dans l'ensemble de l'offre de service en matière "social et GRH". Le congrès de l'Ordre des experts-comptables qui s'est déroulé en octobre 2006 sur le thème "Cap sur le social et les ressources humaines" témoigne de l'importance nouvelle que prend cette mission pour la profession.

Dans ce cadre, le Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables développe un nouvel argumentaire pour asseoir la légitimité de la profession à investir ce domaine. Sur le terrain, les cabinets mettent en place de nouveaux modes d'organisation des services qui ont pour objet d'assurer une meilleure intégration et coordination des différents pôles et d'accroître l'efficacité d'ensemble. Au-delà de l'organisation, la mobilisation des compétences et donc la question des qualifications requises sont posées en des termes nouveaux. Les cabinets s'ouvrent, dans leur recrutement, à de nouveaux profils et la profession participe dans le cadre de partenariats à l'élaboration de nouvelles formations diplômantes.

La question du renforcement des capacités de l'expert-comptable à exercer une mission de conseil social est régulièrement

évoquée et débattue avec en toile de fond la question de légitimité et de la place de cette mission dans la profession. Cet article s'intéresse spécifiquement au métier de "collaborateur social". L'orientation stratégique actuelle de nombreux cabinets d'expertise comptable vers le conseil et l'accompagnement du client dans le domaine social est en voie de renouveler profondément leur rôle et leur place dans les cabinets. L'objectif de l'article est de présenter les difficultés que pose la valorisation de cette prestation auprès des dirigeants de PME et en particulier les enjeux et les difficultés de la professionnalisation et du management du collaborateur social identifié comme un spécialiste.

1. DE LA PRESTATION PAIE AU CONSEIL SOCIAL : UNE NOUVELLE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT

Les enquêtes récemment réalisées montrent que la prestation d'établissement du bulletin de salaire reste à l'heure actuelle de manière très marquée la mission principale réalisée par le cabinet en matière sociale et une "porte d'entrée" sur le dossier client. Mais cette mission devient de plus en plus difficile à rentabiliser. C'est la raison pour laquelle un nombre croissant de cabinets cherche à développer les missions de conseil social auprès de leurs clients.

S'il est très porteur, le marché du conseil social et RH est aussi de plus en plus concurrentiel sur la cible des entreprises de plus de 50 salariés (Ordre des experts-comptables, 2006). On sait que les entreprises ont souvent un partenaire privilégié en matière de conseil. Toutes les recherches menées sur les PME ont notamment montré que la proximité est un élément essentiel pour travailler avec ce type d'entreprise. Plus la taille est petite, plus les effets de proximité sont forts (Torres, 2003). Sur le marché du social, l'expert-comptable et ses collaborateurs, hommes et femmes de confiance, interlocuteurs naturels et réguliers du dirigeant de PME, bénéficient donc d'un avantage

Résumé de l'article

L'orientation stratégique actuelle de nombreux cabinets d'expertise comptable vers le conseil et l'accompagnement client dans le domaine social est en voie de renouveler profondément le rôle et la place du collaborateur social. Au-delà d'un changement dans l'organisation interne des cabinets, le développement d'une offre élargie de prestations par les cabinets nécessite en effet de renouveler ces personnels et de professionnaliser ce métier.

L'objet de cet article est de décrire le métier de "collaborateur social" mais surtout de présenter les enjeux et les difficultés de leur professionnalisation pour les cabinets d'expertise comptable qui s'inscrivent dans une stratégie de développement de la mission sociale.

1. Crem UMR CNRS 6211 et Responsable de la Licence professionnelle "Assistant paie et administration du personnel" en alternance créée à l'IUT de Rennes en 2005 en partenariat avec le Conseil régional de l'Ordre des experts-comptables de Bretagne.

2. DEC, Responsable du service social du groupe SECOb depuis plusieurs années.



concurrentiel qui explique l'importance du taux de pénétration des cabinets auprès des PME et particulièrement des TPE.

Pourtant, au-delà des avantages procurés par la "proximité", des freins au développement de la mission sociale sont encore présents. La question des ressources en compétences sociales et RH est notamment posée. Le développement de la prestation Paie s'est fait en réponse à une demande du client selon une stratégie "déduite"³. Le succès de l'orientation stratégique des cabinets d'expertise comptable vers la prestation conseil social suppose aujourd'hui qu'ils passent à une stratégie "construite" qui consiste pour eux à repérer les ressources et les compétences internes en vue de créer les opportunités nouvelles et grâce auxquelles ils renforceront leur avantage concurrentiel⁴ sur ce marché.

Au-delà, la réussite nécessite aussi que les experts-comptables s'interrogent sur le contenu de la mission sociale qu'ils proposent. Jusqu'où doivent-ils aller dans l'assistance du client en matière de contrat de travail et de déclarations sociales ? Telle est une question essentielle à laquelle ils se trouvent actuellement confrontés.

La réponse apportée varie d'un cabinet à un autre selon l'existence et la taille du service social et les compétences disponibles. Sur le contrat de travail, la prestation peut aller de la fourniture d'un simple canevas⁵ à une prestation complète. Celle-ci porte sur la déclaration unique d'embauche (DUE), la rédaction du contrat, le choix du contrat (CDD, CDD d'usage, CDI, CNE,...), la veille sur un renouvellement de période d'essai, une fin de CDD, de CNE, une recherche des aides applicables,... Plus la mission est complète, plus elle peut être valorisée par le cabinet.

Les besoins du marché sont de plus en plus ceux de la fourniture d'une prestation élargie même si certains clients hésitent encore. L'expérience montre que le client qui reprend (souvent pour des raisons de coûts ou de réactivité) la rédaction de ses contrats de travail revient au bout d'un certain temps vers le cabinet d'expertise comptable pour deux raisons principales. D'une part, il s'aperçoit que les coûts cachés sont très significatifs (temps administratif de traitement par exemple), d'autre part, il réalise que confier la rédaction d'un contrat de travail à des spécialistes est beaucoup plus sécurisé juridiquement⁶. S'agissant des déclarations sociales, l'externalisation de ce travail au service social du cabinet est une tendance lourde. Deux pratiques coexistent toutefois aujourd'hui : soit le collaborateur social effectue la paie et les déclarations de charge ; soit il fait la paie et transmet au collaborateur comptable interne les journaux de paie pour l'établissement des charges sociales. Il est aujourd'hui possible, via une convention tripartite entre le cabi-

net, le client et l'URSSAF ou les ASSEDIC, de télédéclarer et de télépayer pour le compte des clients. Une opportunité dont beaucoup de cabinets se sont déjà saisis.

L'offre d'une prestation paie "au juste prix" et totalement sécurisée fait partie des attentes des clients. Cela explique que les cabinets s'organisent et se structurent dans une logique d'optimisation des performances qui s'accompagne parfois d'une tentative de taylorisation pour les opérations facilement standardisables. Il s'agit d'accroître la productivité du travail et la qualité de la prestation offerte.

Cela suppose d'être capable de définir précisément ce qu'est une mission Paie, d'en connaître le coût de revient exact et de valoriser l'activité grâce à une lettre de mission spécifique. Une enquête récente montre que les pratiques sont encore très différenciées (Enquête ADP, 2006).

Mais la tendance est pour beaucoup de cabinets, qui transforment leur organisation interne et cherchent à diminuer le coût de traitement de la Paie tout en la fiabilisant, de chercher à s'inscrire dans une logique industrielle de leur service paie. La progression de la division et de la spécialisation du travail (avec la création du service social), la formalisation des méthodes, la standardisation des services et le recours aux NTIC et à la collecte du bulletin de paie avec les clients pour la saisie et la collecte des éléments variables de la paie, illustrent cette recherche de gain de productivité.

La démarche de nombreux cabinets consiste à mettre en œuvre une "offre globale" dans laquelle ils industrialisent l'activité de production de la comptabilité et de la paie de leurs clients. Grâce à la productivité procurée par les outils mis en œuvre, ils recentrent la valeur ajoutée de leurs missions sur le conseil et l'accompagnement client.

Car la recherche de gains de productivité s'explique aussi par la difficulté à valoriser la paie auprès du client qui lui accorde une importance secondaire et ne mesure pas toujours le travail réalisé. Pour qu'il en accepte le prix, celui-ci doit percevoir la valeur ajoutée de la prestation liée à la paie. C'est pourquoi, pour valoriser cette activité et fidéliser son client, les cabinets d'expertise comptable développent une "offre globale".

Mais disposent-ils des compétences requises en interne ?

Abstract

The current strategic orientation of many Public Accounting firms towards consultancy and support in the H.R. and pay area is about to transform thoroughly the role and the place occupied by the H.R., payroll and benefits assistant within the firm. Beyond the change implied in the internal organisation of firms, the development of a wider range of services offered by firms requires a renewal of the staff concerned and a professionalization of the job.

The aim of this article is to describe the work of H.R., payroll and benefits assistant, but mostly to introduce the stakes and the difficulties of their professionalization for public accounting firms whose strategy it is to develop their H.R. area.

3. Il s'agit ici d'une des conséquences de la complexité accrue du bulletin de paie que le client ne veut plus réaliser et demande à l'expert-comptable de prendre en charge.

4. Notons qu'en réalité, les stratégies efficaces comportent à la fois une dimension déduite et une composante construite.

5. Ce type de prestation pose de nombreuses questions. Le cabinet doit être attentif à ne pas oublier de dégager sa responsabilité quant à l'utilisation qui sera faite de cette matrice par le client.

6. Accessoirement, outre le fait que le cabinet offre une expertise (au sens "know how"), il est assuré pour cette prestation en cas d'erreur.

2. LE COLLABORATEUR SOCIAL : UNE « RESSOURCE STRATÉGIQUE » À DÉVELOPPER

Il semble utile d'aborder la question de la spécialisation des diplômés de l'expertise comptable⁽⁷⁾. A l'évidence, celle-ci pourrait satisfaire complètement le besoin des cabinets et l'évolution de la profession vers le conseil social. Un service social structuré et productif dirigé par un expert-comptable serait un très fort vecteur de développement. En outre, le fait d'avoir un diplômé d'expertise comptable à la tête de ce service crédibiliserait la démarche tant vis-à-vis de l'extérieur (les clients en premier lieu, mais aussi les caisses sociales et les différents partenaires) que vis-à-vis de l'intérieur (les autres experts-comptables du cabinet et les collaborateurs comptables, souvent peu attirés par la matière sociale).

En pratique, cette spécialisation se rencontre très peu chez les experts-comptables pour au moins trois raisons. Tout d'abord, des cursus scolaires et universitaires au stage d'expertise comptable, le social est peu enseigné et peu mis en valeur. Par ailleurs, c'est une matière difficile, parfois ingrate et qui demeure peu valorisée par la profession. Enfin, l'organisation des cabinets fait que les services sont de plus en plus sectorisés et spécialisés. Arrivent aujourd'hui au diplôme d'expertise comptable des stagiaires n'ayant jamais (ou très peu) pratiqué la matière sociale.

Si la question de l'organisation du cabinet est récurrente pour les experts-comptables qui s'interrogent sur l'opportunité de créer ou non un service social et d'y placer à sa direction un expert-comptable spécialisé, celle du management de ce service, et plus particulièrement du management des ressources humaines des collaborateurs, est plus récente. Les raisons sont multiples.

L'apparition d'un marché du travail en tension en est probablement la première. Le marché du social est porteur, la demande des PME se développe tandis que les difficultés de recrutement de collaborateurs apparaissent. L'existence d'un turn-over important et d'une "fuite" des collaborateurs une fois formés par le cabinet vers les postes offerts en entreprise exigent que la profession s'interroge sur la place et le rôle du collaborateur social et sur les solutions à envisager pour remédier à un déficit de compétences et à l'image des cabinets d'expertise comptable souvent réduits à une "école de formation".

Une seconde raison tient à la complexité accrue de la prestation paie qui fait d'elle une activité à forte responsabilité où les litiges sont nombreux.

Enfin, l'émergence d'une problématique managériale et de gestion des ressources humaines (recrutement, fidélisation, formation continue,...) au sein du pôle social s'explique par son développement et la croissance de ses effectifs.

L'observation de terrain montre une réalité assez composite aujourd'hui. Les configurations sont variées tant du point de vue du contenu des activités des différents acteurs concernés (collaborateur, expert-comptable, juriste) que de la responsabilité hiérarchique du service et de l'agencement organisationnel des fonctions. Le profil de poste du "collaborateur social" et le type de responsabilités qui lui est confié restent encore à l'heure actuelle très différents d'un cabinet à un autre (encadré 1).

Encadré 1 : Les responsabilités confiées au collaborateur social : des situations contrastées... et encore en partie méconnues⁽⁸⁾

Les responsabilités confiées dépendent de chaque cabinet. Elles vont souvent jusqu'au conseil de premier niveau c'est-à-dire : rappel des impératifs de la législation ou de la convention collective, choix du contrat de travail adéquat, conseil sur subrogation ou non en cas d'arrêt maladie, conseil en cas de litige/désaccord avec un salarié (le conseil sera par exemple d'orienter le client vers le département conseil du cabinet pour faire une lettre d'avertissement),... Ces responsabilités portent aussi sur le respect des engagements réciproques pris dans la lettre de mission avec par exemple : l'envoi des données variables de paie par écrit et le respect du délai arrêté avec le client entre cet envoi et la restitution des bulletins de paie ; le respect du planning annuel de paie,...

Le corollaire de cette variété dans le contenu du poste est l'intitulé du poste, lui aussi très variable et non prévu dans la Convention collective : collaborateur social, assistant Paie et social, gestionnaire Paie, responsable Paie... Tandis que dans certains cabinets, le poste de responsable Paie est dissocié de celui de conseil social, dans d'autres, plus petits souvent, le poste de collaborateur social englobe l'activité Paie (permanente) et celle de conseil social (ponctuel). Selon les cas, les niveaux de qualification et les compétences attendues sont différentes : bac + 3 pour l'assistant Paie (qui réalise du conseil social de "premier niveau") et bac + 5 en droit social pour le conseiller social du pôle juridique. Notons que la frontière entre ces différents postes, lorsqu'elle existe, est souvent très floue.

Les premières enquêtes d'insertion réalisées auprès des diplômés de la LP "APAP" confirment que le niveau des responsabilités confiées à la sortie de la formation est très variable : le poste d'entrée est généralement celui d'assistant Paie en charge d'un portefeuille clients. Mais on remarque que le recrutement d'un diplômé est aussi souvent l'occasion (ou la condition) pour les cabinets de taille moyenne de créer un service social dont le diplômé se voit confier la responsabilité.

Le contenu du travail du collaborateur social s'est complexifié en matière de paie et s'oriente vers l'expertise et le conseil à travers la relation client. De plus en plus, dans le cabinet d'expertise comptable comme dans toute entreprise de service, « le personnel en contact est considéré comme "stratégique" car il est souvent dans des situations "à risque" : de sa rencontre avec le client vont dépendre la satisfaction du client, son retour chez le presta-

7. Ce point est traité rapidement ici, les auteurs ayant fait le choix de s'intéresser spécifiquement au métier de collaborateur social. Il mérite un développement beaucoup plus important et fera l'objet d'un autre article abordant notamment la question de l'inter-professionnalité.

8. Une étude sur la prospective du métier de collaborateur social est en cours en Bretagne. Elle est réalisée dans le cadre d'un partenariat entre l'IUT de Rennes et l'Ordre des experts-comptables de Bretagne. Les résultats permettront de rapprocher le diplôme de la LP APAP du référentiel compétences et de générer des innovations pédagogiques ainsi que les effectifs à prévoir en formation initiale et continue.

L'observatoire prospectif des métiers et des qualifications qui vient d'être créé dans le cadre de l'accord sur la formation professionnelle dans la branche des experts-comptables et des commissaires aux comptes et qui a vocation à effectuer des travaux d'analyse et de préconisation devrait permettre d'améliorer les connaissances des emplois dans la branche.

taire et donc sa fidélisation » (Vogler, 2004). En accordant plus de valeur à la réalisation des tâches du collaborateur social, et en sortant de l'ombre les compétences effectivement mises en œuvre, le développement du social dans les cabinets d'expertise suppose un processus de reconnaissance des qualifications parfois méconnues et dévalorisées.

Les observations confirment que le poste de collaborateur social n'est pas stabilisé aujourd'hui. L'ensemble d'activités qu'il recouvre se transforme. Le degré de transformation est tel qu'il pourrait préfigurer désormais l'émergence d'un nouveau métier dont la reconnaissance est en cours grâce à la création de diplômes (de type licence professionnelle) y donnant accès. Si le métier de collaborateur social commence à être identifié par les activités qu'il recouvre et les compétences nécessaires pour l'exercer (encadré 2), il lui manque encore une reconnaissance conventionnelle grâce à une position dans la grille de classification et de salaire (Boyer, 2002).

Encadré 2 : Les compétences attendues du collaborateur social

Les compétences clés pour le poste de collaborateur social sont actuellement les suivantes : la paie et son informatisation et le droit social. Cependant, avec l'évolution des tâches et des responsabilités confiées, d'autres compétences attendues semblent émerger pour lesquelles les diplômés de la LP APAP sont formés : gestion des ressources humaine (plan de formation, seuil d'effectifs, benchmarking sur la pyramide de âges, bilan social,...), audit social, système de rémunération (intéressement, participation, retraite et prévoyance). La gestion de la relation client en termes d'écoute et de conseil est une compétence qui devient elle aussi importante.

Par ailleurs, les nouvelles compétences requises impliquent un renouvellement du personnel pour lequel la promotion interne ne peut pas être la seule solution. Ces compétences rendent difficilement envisageable l'accès à ce poste sans formation complémentaire. Ayant pris conscience de cette nécessité de renouveler le personnel et de professionnaliser ce métier, la profession développe des partenariats avec les universités pour mettre en place des dispositifs en formation continue et en formation initiale. Les dispositifs en formation initiale du type de la LP APAP (université de Rennes 1), en alternance et donc sous statut de contrat de professionnalisation, permettent de constituer un vivier de jeunes collaborateurs en social.

Mais ce renouvellement de personnel n'est pas sans risque. Ces dispositifs de formation initiale peuvent aboutir à la constitution d'un nouveau groupe professionnel en rupture avec les anciens groupes et les anciennes pratiques de travail et créent une dualisation dans les cabinets.

Le développement de dispositifs de formation continue des collaborateurs déjà en poste peut permettre d'éviter cette difficulté. Par ailleurs, l'accès aux diplômes par la validation des acquis de l'expérience (VAE) peut être un formidable outil de motivation et de fidélisation à travers la valorisation du métier de "collaborateur social" et la certification des compétences "cachées" acquises par l'expérience.

Au niveau stratégique, en s'engageant dans cette démarche de validation des compétences de ses collaborateurs, le cabinet d'expertise comptable se positionne en tant qu'organisation qualifiante et apprenante et peut communiquer sur la qualité des ses collaborateurs comme source d'avantage concurrentiel.

Anne MOYSAN-LOUAZEL

Christophe MEREL

Bibliographie

ADP (2006), Quel est le prix de revient d'un bulletin de paie en cabinet ?, *La profession comptable*, Cahier spécial.

Boyer L. (2002), Le devenir des métiers, *Revue française de gestion*, volume 28, numéro 140, pp. 151-168

Convention collective nationale du personnel des cabinets d'experts-comptables et de commissaires aux comptes, IFEC, édition mars 2007.

Dejoux, C. (2002), Certifier les compétences, un enjeu stratégique, *L'expansion Management Review*, juin, pp. 98-104.

May, N. (2004), Contrainte de proximité et mutations organisationnelles : les SSII, de l'agence locale à l'internationalisation, *Economies et sociétés*, "Economie et gestion des services", EGS, n°6, 10, pp.1679-1698.

Ordre des experts-comptables (2006), « Perspectives du marché du "social et des Ressources humaines" dans les PME en 2006 », Actes du 61^e congrès, 12-14 octobre, Toulouse.

Torrès, O. (2003), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue française de gestion*, pp.119-138.

Vogler, E., (2004), *Management stratégique des services*, Dunod.

POCKET LOI DE FINANCES 2008

POUR MAÎTRISER TOUTES LES NOUVEAUTÉS FISCALES 2008
A avoir toujours sur soi. Les dispositions incontournables à connaître,
dans un format de poche.

Format 110 x 175 - 31 janvier 2008

www.experts-comptables.fr/boutique



12,00 €

Pocket LF