

A PROPOS D'ADP-GSI...

Numéro un européen des services pour la paie et la gestion des ressources humaines, ADP a réalisé dans ce domaine un chiffre d'affaires de plus de 426 millions d'euros en Europe, en 2003.

ADP offre des solutions adaptées à tous les types d'entreprises, quels que soient leurs tailles, leurs secteurs d'activité et leurs structures, régionales, nationales ou internationales. Présent dans 10 pays européens (Allemagne, Espagne, France, Irlande, Italie, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Suisse, Grande-Bretagne), 9 millions de salariés reçoivent un bulletin de paie réalisé avec l'un de ses systèmes, dont 2 millions en France, au travers de 20 000 clients servis par 3 500 employés. ADP-GSI s'appuie aussi sur des partenaires en Belgique, Luxembourg, Finlande, Norvège, Suède, Danemark.

Spécialiste des R.H. depuis plus de 30 ans en France, ADP-GSI a fondé son expertise sur des services de paie et d'administration du personnel pour des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité, grâce à un panel de services qui mobilisent les compétences de ses 1 800 spécialistes servant au quotidien 8 000 clients : gestion RH et gestion de la paie, gestion des temps et activités audit et conseil en organisation, modèles de processus de gestion, veille législative, formation et accompagnement du changement, exploitation logistique, assistance fonctionnelle et technique.

Conscient du rôle majeur joué par les experts-comptables auprès des TPE., en matière sociale notamment, ADP-GSI vient de se doter d'un département dédié spécialement à la profession libérale comptable. Son objectif est de proposer une offre de services totalement novatrice s'appuyant à la fois sur l'expertise acquise en matière de traitement de la paie, et sur des partenariats étroits noués avec les structures professionnelles.

Votre contact ADP-GSI :
Jean-Paul BERNASSAU
Département Expert-Comptable
Téléphone : 01 61 07 17 09
Mail : jean-paul.bernassau@fr.adp.com



SOLUTIONS DE GESTION DU PERSONNEL ET EXPERTISE SOCIALE



SOLUTIONS DE GESTION DU PERSONNEL ET EXPERTISE SOCIALE

PAIE ET MISSIONS SOCIALES DANS LES CABINETS D'EXPERTISE COMPTABLE

Points de repère

SOMMAIRE

Sommaire	1
Avant-propos	2
Radiographie de la paie dans la profession	5
“ Mission paie » et « mission sociale » : essai de distinction objective	6
L'enquête ADP-Soft computing	9
Service Emploi-Entreprise, T.E.E., DUCS-i	39
Les moyens de production	51
Progiciel, application hébergée, et sous-traitance : quels enjeux pour le cabinet ?	52
Formation	62
Responsabilité de l'expert-comptable dans la mission sociale	71
L'organisation du cabinet	80
Les principales options pour l'organisation du cabinet	81
Modalités de tarification et de facturation	95
L'avenir de la paie en cabinet	102
Les grandes orientations	103

Aujourd'hui, en France, c'est près de 3 millions de bulletins de paie qui sont établis mensuellement par les cabinets d'expertise comptable et les centres de gestion habilités, sur un total de 14 millions réalisés par le secteur privé, dont 3 millions destinés aux entreprises de moins de 10 salariés¹. Sur ce marché hautement concurrentiel, se côtoient en effet, les éditeurs de progiciels, les S.S.I.I., et quelques officines de traitement à façon. Il convient d'y ajouter désormais, les pouvoirs publics qui interviennent sur ce secteur par le biais du « Service Emploi-Entreprise », ou S.E.E., ainsi que divers organismes professionnels qui se placeront en qualité d'intermédiaires ou de sous-traitant, pour leur branche professionnelle, dans le cadre du S.E.E.

Le directeur d'une importante société française d'édition de logiciels de gestion², décrit ainsi la situation du marché : « le marché de la paie des entreprises de 1 à 5 salariés est celui des experts-comptables (les éditeurs de logiciel n'ont que 16 % de ce marché). De 6 à 9, il se partage entre les éditeurs et les experts-comptables avec un avantage pour les premiers (selon les études et les interprétations, on peut considérer que les éditeurs détiennent entre 50 et 80 % de ce segment). Au delà de 10, l'expert-comptable commence à s'effacer au profit des éditeurs et des sociétés de service».

Cœur de métier des cabinets, les «très petites entreprises» ou T.P.E., constituent l'essentiel de leur clientèle³. Selon l'enquête réalisée par l'IFOP, à la demande du Conseil Supérieur de l'Ordre des experts-comptables⁴,

les T.P.E. représentent 77,4% du chiffre d'affaire des cabinets de moins de 50 salariés ayant répondu à l'enquête (et 58.4% si l'on fait abstraction des entreprises sans salariés). La répartition par activités fait ressortir que la paie et les déclarations sociales (y compris les travaux annexes tels que la rédaction des contrats de travail et l'assistance aux procédures de licenciement), représentent 9,6% du chiffre d'affaires annuel, soit environ 940 millions d'euros pour l'ensemble de la profession⁵ !

Le cadre normatif de la paie connaît une complexité croissante et impose, du fait de son évolution permanente, une veille juridique attentive imposant des révisions de procédure incessantes. Le « cabinet moyen » se trouve aujourd'hui confronté à un déluge d'événements allant de l'évolution des salaires minimaux aux régimes de prévoyance complémentaire, en passant par les indemnités de licenciement et autres primes d'ancienneté. Témoignant de la vigueur de la négociation paritaire dont il faut, par ailleurs, se féliciter, chaque secteur professionnel produit régulièrement des avenants à ses conventions collectives, qui, joints à ceux des branches voisines, vont se transformer en autant de paramètres de calcul à intégrer, dossiers à vérifier et clients à informer. Dès lors, les cabinets ne sauraient proposer des missions sociales à leurs clients sans constituer en amont de véritables pôles de compétence se situant à la croisée du chiffre, du droit et des nouvelles technologies. Pour assurer de telles missions avec la diligence qui s'impose, l'on peut parler de vocation, voire de sacerdoce tant il peut s'avérer difficile de gérer douze fois par an des situations souvent critiques mêlant logiques juridiques disparates, régimes éclectiques, dispositifs parfois fugaces... tout en sachant faire œuvre de pédagogie pour en expliquer la subtilité aux clients.

1 - Chiffres issus de l'avis du Conseil de la Concurrence N° 04-A-13 du 12 juillet 2004 relatif à la mise en place du Service Emploi-Entreprise. 2 - Avis du Conseil de la Concurrence, op.cit. 3 - Cette appellation de "T.P.E.", aux dires même de l'INSEE, ne constitue pas une "appellation contrôlée", et il convient d'en préciser les limites. Nos statisticiens s'accordent pour considérer qu'elle concerne la tranche de 0 à 19 salariés, voire 10 à 19, la tranche de 0 à 9 étant qualifiée de "micro-entreprises". Sauf précisions contraires, nous retiendrons les bornes « 0/19 » dans ce dossier. 4 - "Etude comparative de la gestion des cabinets d'expertise comptable de 1 à 50 salariés" mai 2004.

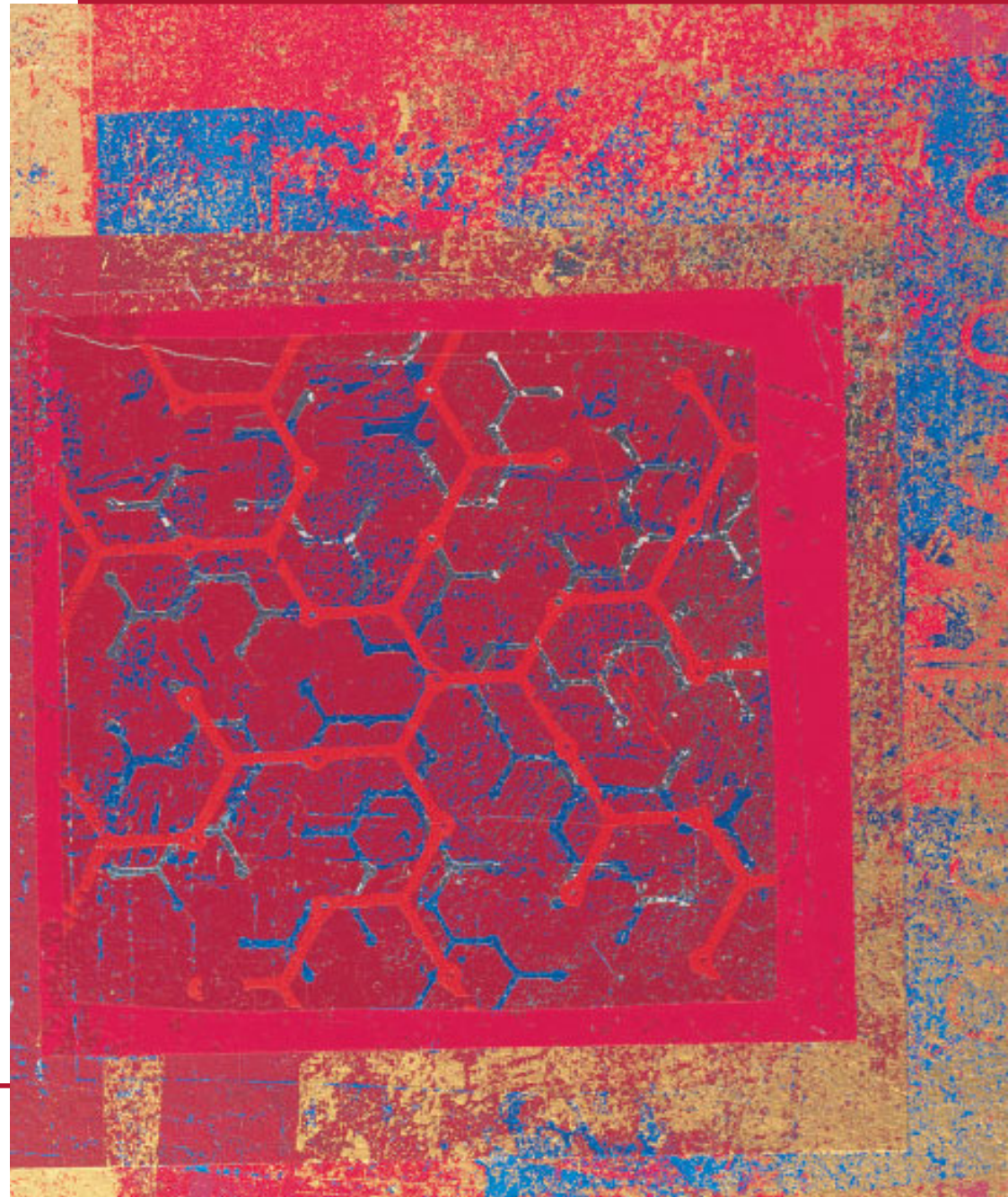
5 - Sur la base des chiffres communiqués dans l'enquête citée, qui fait ressortir un C.A. global de la profession de 9.8 milliards d'euros, et en considérant que la part de C.A. liée à la paie et aux services annexes, est similaire dans les cabinets de plus de 50 salariés.

RADIOGRAPHIE DE LA PAIE DANS LA PROFESSION

Avec 2 millions de bulletins produits chaque mois, ADP-GSI, leader sur le marché de la paie et de la gestion administrative des ressources humaines, dispose aujourd'hui d'une excellente connaissance des besoins en administration du personnel des T.P.E. Résolument positionnée sur le rôle et l'action des experts-comptables en la matière, ADP-GSI conçoit des solutions sur mesure permettant de répondre à leurs besoins spécifiques.

Ce dossier se veut avant tout un document d'information à destination des cabinets d'expertise comptable. Notre ambition est modeste : sans prétendre à l'exhaustivité, nous entendons plutôt faire le point sur des questions d'actualité sociale les concernant. En outre, face à la croissance exponentielle qu'a connue la demande en matière sociale, ce livre blanc souhaite aider les professionnels à mieux cerner le rôle qu'ils peuvent jouer à l'égard de leurs clients et à dessiner l'offre qu'ils peuvent proposer.

Alain RAGOT
Directeur Général
Division PME -PMI



Les « missions sociales » conduites par les cabinets recouvrent une diversité de prestations qu'il est nécessaire de clarifier, d'autant que ce vocable générique concerne aussi bien les pures activités de gestion de la paie, que des travaux à forte composante juridique et de conseil.

Il semble opportun de réserver l'appellation « mission paie » à celle de l'établissement des bulletins et de ses accessoires tels que les déclarations de charges sociales périodiques, les formalités d'inscription des salariés auprès des organismes de protection sociale, et celles liées au départ de l'entreprise. Cette dénomination concernerait ainsi l'ensemble des processus permettant l'établissement des rémunérations, leur déclaration auprès des organismes gestionnaires des régimes sociaux, ainsi que les formalités de départ garantissant les droits des salariés, sans oublier la traduction comptable de ces différents éléments. Il s'agit là de travaux traditionnels et courants assurés historiquement par les cabinets, dans la mesure où il s'agit d'une activité relevant par nature, du « chiffre ». Ceux-ci n'en nécessitent pas moins une très forte technicité impliquant une maîtrise minimale du domaine juridique, que ce soit celui du droit du travail, celui de la Sécurité Sociale ou, plus largement, celui de la protection sociale dont les interactions ou les contradictions sont le lot quotidien des gestionnaires de paie. On pourrait y ajouter quelques accessoires indispensables, à la technicité plus élevée, impliquant une expertise avérée de l'application du droit du travail, notamment la rédaction des contrats de travail ou les procédures de licenciement, tâches toujours liées à l'administration du personnel, et situées en amont ou en aval de la paie « stricto sensu ». On voit bien, toutefois, que l'on atteint ici la zone des missions revendiquées par les professionnels du droit. La controverse, déjà largement clarifiée par les tribunaux, a été réglée définitivement par la récente modification de l'Ordonnance de 1945⁶ et n'est donc plus un « casus belli ». Quant à

l'assistance aux contrôles U.R.S.S.A.F., qui constitue incontestablement un service accessoire à la paie, elle n'est proposée que de façon plus ou moins sporadique et se limite souvent à la seule fourniture d'éléments d'informations complémentaires permettant de justifier les calculs opérés.

En revanche, l'appellation de « missions sociales » pourrait être attribuée à des missions plus récemment entrées dans la sphère d'intervention des cabinets, et plus « autonomes » car non liées obligatoirement à l'établissement de la paie. Le Conseil supérieur a publié sur son site Internet (www.experts-comptables.fr) une note datée du 16 janvier 2004 sur « Les missions sociales de l'expert-comptable ». Outre les missions relatives à la fonction « paie », on y trouve un catalogue de « missions sociales », au sens que nous venons de définir, résumées ci-dessous, et qui reflètent l'état actuel du marché.

Missions d'organisation

- Aide à l'établissement, des procédures internes relatives au suivi des dossiers sociaux des salariés
- Aide au choix d'un logiciel de paie
- Aide à la mise à jour du paramétrage d'un logiciel interne de paie

Les missions d'aide à la décision sociale

- Audit social
- Aide au choix d'un système de rémunération des dirigeants
- Aide à la mise en place d'un système de rémunération, tel que l'intéressement ou la participation
- Gestion prévisionnelle de l'emploi
- Optimisation des aides à l'embauche

6 - L'ordonnance du 25 mars 2004 a ajouté parmi les missions accessoires de l'expert-comptable énumérées à l'article 22 de l'ordonnance de 1945, les missions sociales.

- Aide au choix d'un type de couverture "prévoyance"
- Aide au choix d'un type de couverture "retraite"
- Aide à la mise en place de l'épargne salariale
- Aide à la prévention des risques
- Aide à l'évaluation du passif social
- Aide à l'élaboration et à l'évaluation d'un plan de formation

Missions relatives au Comité d'Entreprise

- Examen des comptes annuels, mission légale
- Analyse des mesures de licenciement économique, mission légale

ADP-GSI a fait réaliser, en décembre 2003, une enquête auprès des experts-comptables sur leur comportement face à la paie et la gestion sociale. Cette enquête téléphonique s'est déroulée lors de la première semaine du mois de décembre 2003 auprès de 201 cabinets d'expertise comptable.

L'échantillon interrogé, même s'il ne peut prétendre à une représentativité au sens statistique, n'en demeure pas moins tout à fait pertinent compte tenu de son envergure et de sa qualité.

Profil des cabinets interrogés

La taille des cabinets interrogés (en nombre de salariés) est assez proche de la réalité, puisque sur l'échantillon :

- 38 % emploient entre 0 et 5 salariés, la médiane se situant à 4,
- 38 % emploient entre 6 et 19 salariés, la médiane se situant à 9,
- 24 % emploient au moins 20 salariés, la médiane se situant à 30.

Les petits cabinets (<10 salariés) qui représentent 52 % des cabinets ne représentent que 38 % de l'échantillon. A l'inverse, les cabinets de 20 salariés et plus, qui ne représentent que 9% des cabinets, constituent 24 % de l'échantillon. En fait, l'échantillon accuse une sur-représentation des moyens/gros cabinets par rapport à la population totale des experts-comptables. Les résultats « ensemble » ont été redressés pour tenir compte de ce biais dans l'échantillon.

La répartition géographique des cabinets d'expertise comptable interrogés est conforme à celle constatée dans la réalité. En effet, 30 % des cabinets interrogés sont situés en Île-de-France contre 70 % en Province. Pour la plupart (77 %), ils ne possèdent qu'un seul site.

Concernant leur structure, ils sont majoritairement dirigés par un associé unique (dans 72 % des cas) et sont quasiment tous indépendants (dans 90 % des cas).

Profils des clients

Les cabinets interrogés ont en moyenne un portefeuille de 204 clients, avec une médiane située à 180 clients par cabinet. Cependant, la situation géographique des cabinets et leur taille sont des éléments qui influent sur le nombre de clients.

Le nombre de clients par cabinet varie, logiquement, avec la taille du cabinet⁷. La moyenne est de :

- 100 clients pour les cabinets de 0 à 5 salariés (médiane 80)
- 215 clients pour les cabinets de 6 à 19 salariés (médiane 200)
- 764 clients pour les cabinets de 20 salariés et plus (médiane 500)

En province, les cabinets ont davantage de clients, en moyenne :

- 229 en province
- 153 en région parisienne.

Signalons que la taille des clients est, également, plutôt élevée : « seulement » 84% des clients sont des TPE (et même des « micro-entreprises » de moins de 10 salariés). Ce chiffre est cohérent, même s'il est un peu faible. On sait qu'en moyenne 92% des entreprises françaises ont moins de 10 salariés.

Les clients des experts-comptables interrogés interviennent dans différents secteurs :

- le commerce pour 37 %,
- les services pour 20 %,
- le BTP pour 19 %,
- les professions libérales pour 9 %,
- l'industrie pour 7 %.

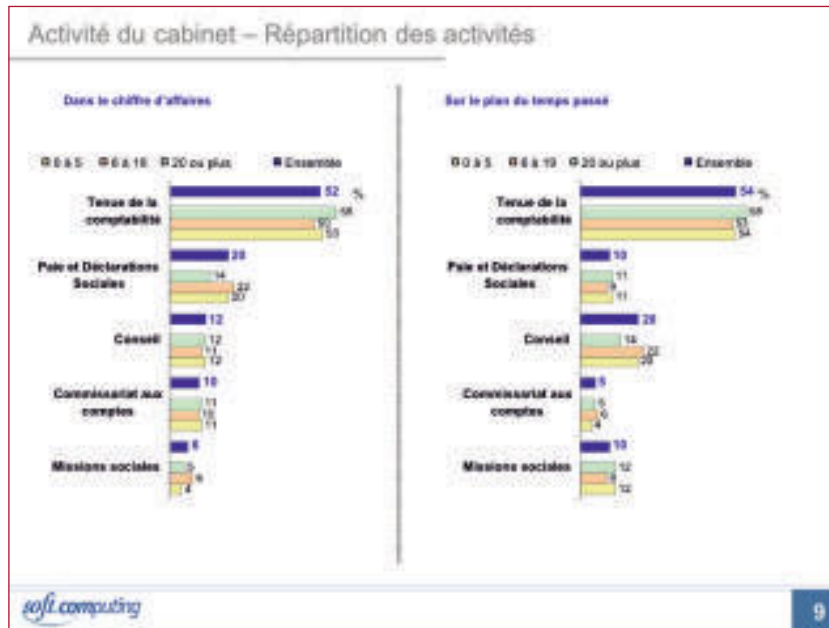
Les 10 % restant interviennent dans d'autres secteurs moins représentatifs, tels que les secteurs associatif, agricole ou encore public.

Présentation des tableaux

Les tableaux présentés, en fonction de leur capacité d'illustration, font l'objet de commentaires. Certains éléments particulièrement importants, tels l'organisation du cabinet pour la production, ou la facturation, notamment, font l'objet de chapitres détaillés qui leur sont intégralement consacrés.

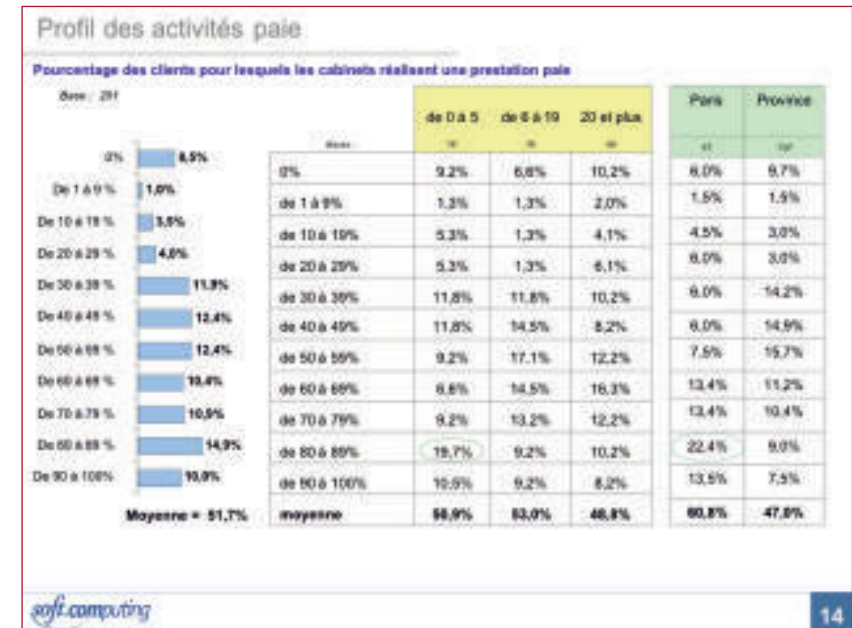
7 - En moyenne, on considère qu'un collaborateur gère entre 20 et 30 clients, selon la taille des dossiers. Ce ratio est bien vérifié sur toutes les populations.

Part de la paie et des missions sociales dans les cabinets



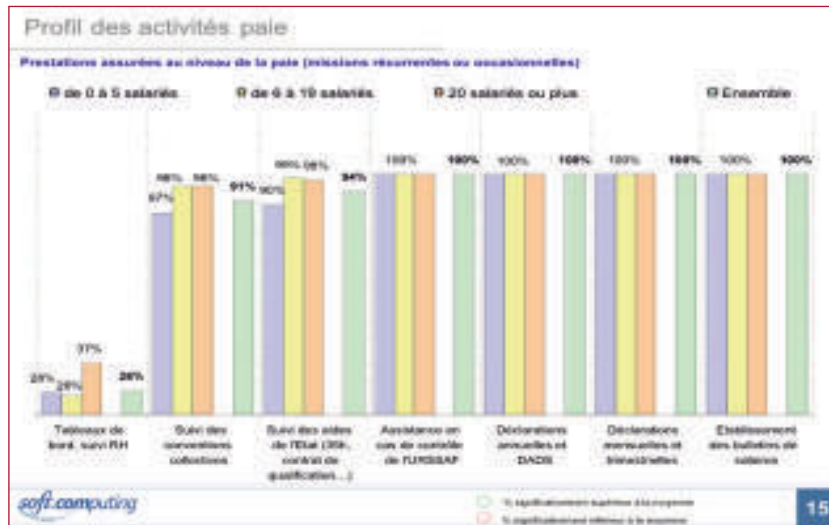
- Il est surprenant de constater que pour les cabinets interrogés, 20% du C.A. provient de la mission « paie », le chiffre de la profession étant de 10% environ. Plus surprenant encore, le temps passé sur ces travaux ne représente que 10% ! (Voir, a contrario, le tableau 18)
- L'estimation qui a été faite sans référence à des analyses de gestion précises (rappelons que l'enquête était faite par téléphone), est optimiste à l'excès.
- Le chiffre lié aux missions sociales autre que la paie (voir le détail des missions sociales, infra), 6% du CA, est à comparer avec celui de l'enquête CSOEC/Ifop de mai 2004 qui fait ressortir une valeur de 6% pour l'ensemble du conseil facturé (juridique, fiscal, social et informatique)

Part de la mission paie dans le portefeuille clients



- Seuls 8.5% des cabinets ne réalisent aucune paie, 60% traitent la paie de plus de la moitié de leurs clients, ce pourcentage variant nettement en fonction de la localisation du cabinet (70% à Paris contre 54% en province)

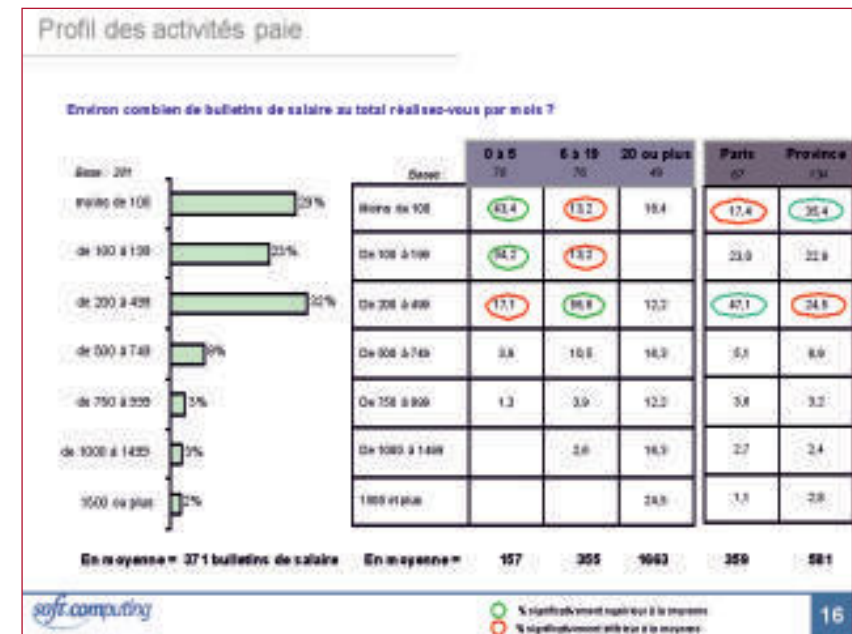
Répartition des travaux dans la mission « paie »



- La mission « paie » est caractéristique : établissement des bulletins et des déclarations. Curieusement, on constatera que quelques rares cabinets, et notamment les plus petits, ne font pas entrer dans la mission le suivi des conventions collectives. Aveu d'impuissance ou mauvaise compréhension de la question posée ?
- De même, le suivi des aides de l'Etat a pu être interprété soit comme le suivi des primes initiales versées à l'employeur (c'était le sens de la question), qui relève de sa seule gestion, soit comme la prise en compte des réductions de charges, ce qui expliquerait le pourcentage élevé.
- Les éléments de gestion, de type « tableau de bord » ne sont proposés que par un petit nombre de cabinets et semble être l'apanage des plus importants.
- Enfin, la surprise provient de la réponse spontanée selon laquelle la totalité des cabinets assistent leurs clients en cas de contrôle U.R.S.S.A.F., ce que dément la réalité du terrain ...

14

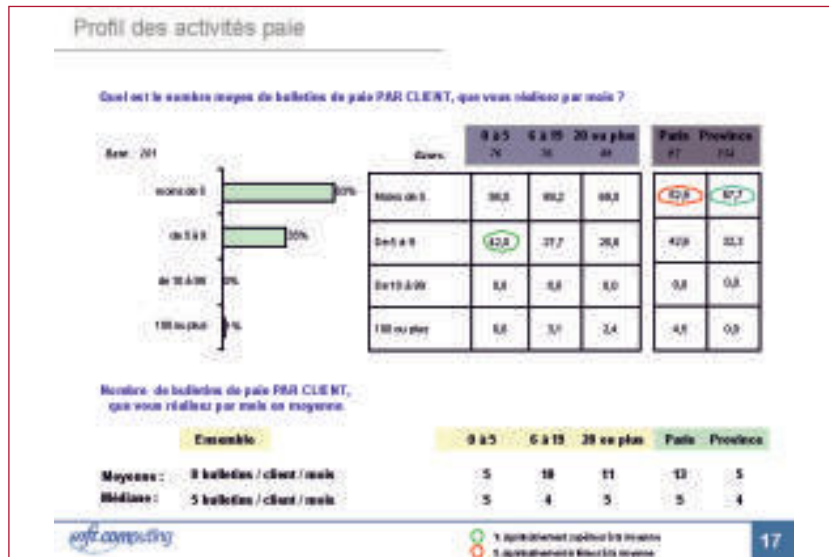
Volume de bulletins



- Les volumes se situent essentiellement à des niveaux inférieurs à 500 bulletins par mois, et présentent bien évidemment un lien direct avec les effectifs des cabinets.
- Il est toutefois intéressant de constater que les cabinets provinciaux (581 bulletins en moyenne), se démarquent nettement de leurs confrères parisiens, plus proches de la moyenne nationale de 371 bulletins par cabinet.

15

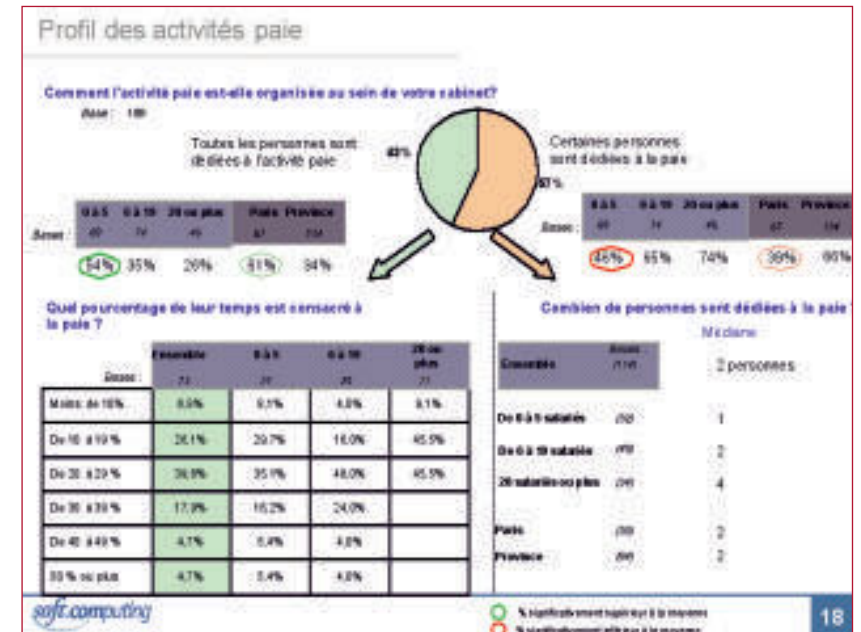
Taille moyenne des clients « paie »



- 8 bulletins sont réalisés, en moyenne, par client « paie » (5 à 11 selon la taille du cabinet).
- La disparité importante entre les valeurs de 13 à Paris et de 5 en province montre que si le nombre de clients parisiens par cabinet est moins élevé, leur taille est, en revanche, plus importante.

16

Organisation de la production « paie »



- Pour 57% des cabinets interrogés, la paie est confiée à des collaborateurs dédiés. Cette proportion augmente fortement avec la taille du cabinet et avec la localisation en province
- Toutefois, les effectifs affectés spécifiquement à la paie restent relativement faibles, l'amortissement du coût de la structure spécialisée étant un frein puissant à sa mise en place.
- Lorsqu'il n'existe pas de structure dédiée, le temps consacré à la paie est principalement de l'ordre de 1/5ème à un peu plus du 1/3 du temps productif total, ce qui paraît plus vraisemblable que les 10% de moyenne indiqués dans le tableau 9 relatif à la répartition de l'activité.

17

Nombre moyen de bulletins traités par collaborateur

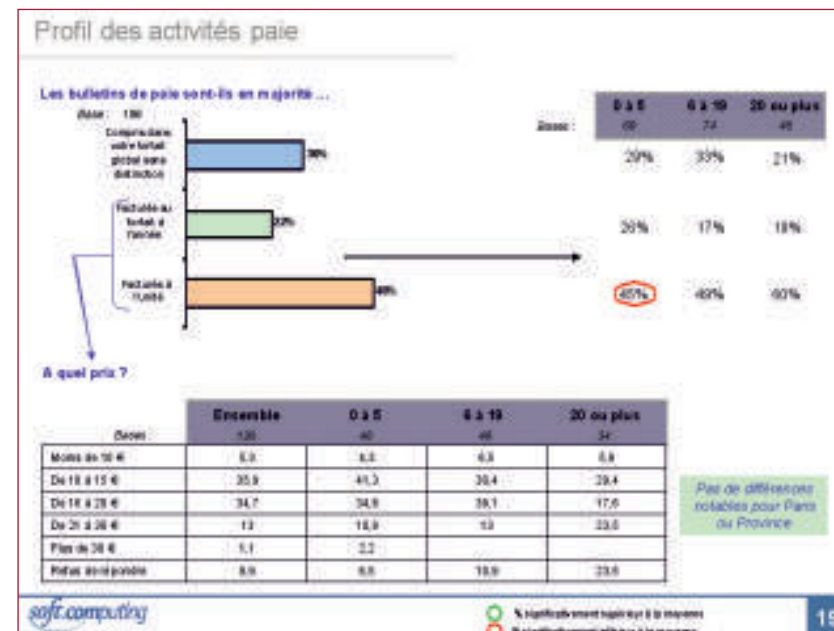
En Lignes : Q14. Comment l'activité paie est-elle organisée au sein de votre cabinet	Bases	Nb total de bulletins de paie traités par mois	Nb de bulletins de paie par mois par collaborateur
Certains collaborateurs dédiés à la paie	106 56,40%	20149,9	190,1
Tous collaborateurs dédiés à la paie	81 42,90%	3420,3	42,2
Ne sait pas	1 0,70%	14,8	14,8
Total répondant	188 100,00%	23585	125,5

■ Il est manifeste que le nombre de bulletins traités par mois est beaucoup plus important lorsque le collaborateur est totalement dédié à la paie, que lorsqu'il se consacre exclusivement au traitement de ses dossiers.

■ Lorsqu'il existe un pôle social, la moyenne des bulletins produits se situe plutôt dans la zone basse des possibilités de traitement qui se situe, dans la profession, aux alentours de 300, celle-ci pouvant varier à la hausse comme à la baisse, en fonction de nombreux paramètres tels que la taille du cabinet, le nombre de dossiers et la taille de ceux-ci ainsi que la complexité des branches professionnelles auxquelles ils sont rattachés, l'expérience du collaborateur ...

■ Le chiffre de 42 bulletins par collaborateur lorsque ceux-ci sont tous dédiés à la paie doit être rapproché du temps passé à leur établissement tel qu'il ressort du tableau précédent, soit 25 à 40% du temps productif, ce qui ramène le coût horaire du bulletin et de ses accessoires (déclarations de charges, formalités d'embauche ou de départ, ...) à un niveau assez élevé. En effet, en conservant les mêmes bases de calcul, si l'on prend une moyenne de 30% du temps consacré à la paie pour 42 bulletins, l'extrapolation à un temps plein, donne un résultat de seulement 140 bulletins.

Modalités de facturation des bulletins



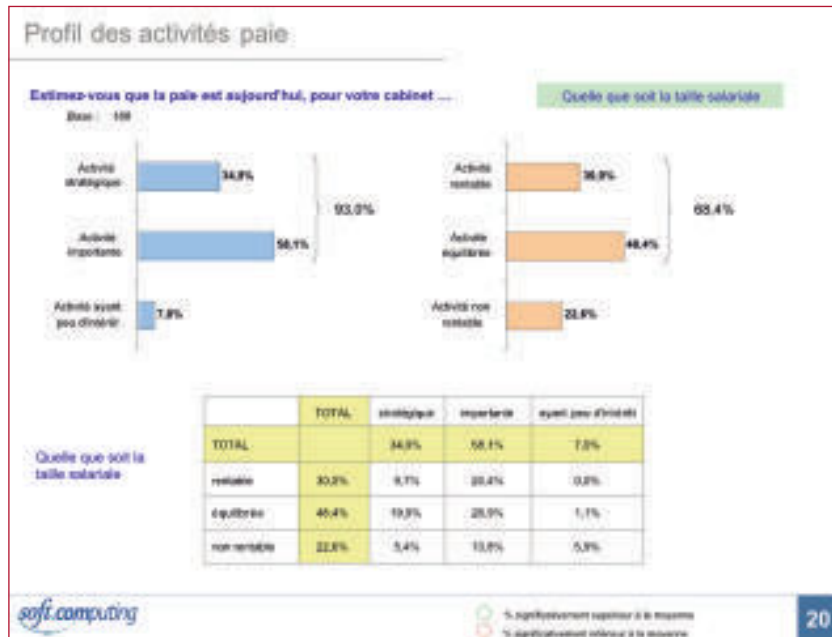
■ L'établissement des bulletins est facturé distinctement de la mission générale dans 70% des cas, l'incidence de la taille des cabinets étant difficile à établir au seul vu des chiffres.

■ La facturation « au réel », en fonction des quantités produites, est le système le plus répandu, les cabinets de plus grande taille s'y prêtant un peu plus facilement que les plus petits.

■ Dans tous les cas, la fourchette de prix se situe dans une tranche de 10 à 20 euros par bulletin.

N-B : la facturation de la mission fait l'objet d'un chapitre particulier.

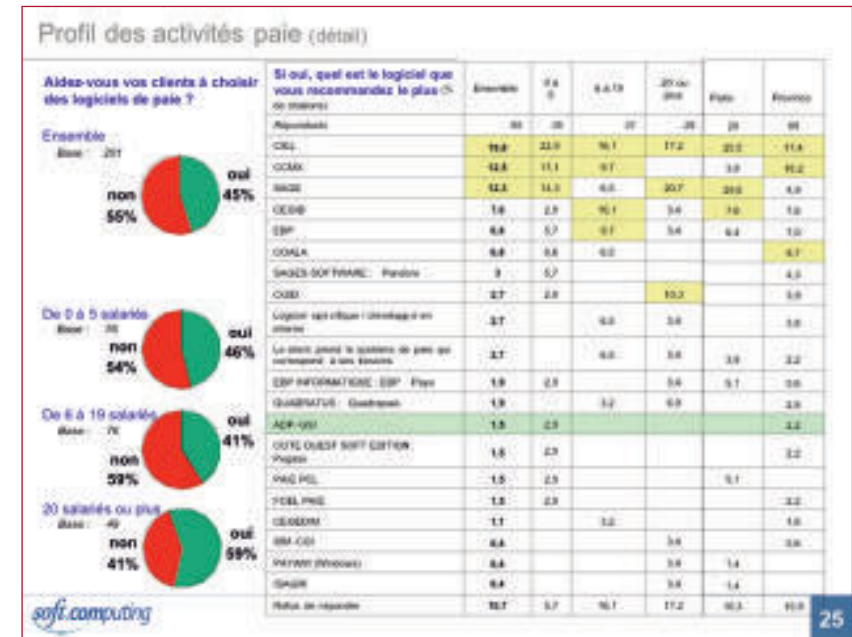
Importance stratégique et économique de la paie



- L'importance de la paie dans les cabinets, en tant qu'activité stratégique, fait quasiment l'unanimité (93%)
- En revanche, sa rentabilité reste problématique (seul 1 cabinet sur 5 pense tirer son épingle du jeu). Au mieux, elle est à l'équilibre pour environ la moitié des sondés et un « petit » quart avoue ne pas en tirer profit.
- Si la perception du caractère stratégique de la mission varie peu selon la taille des cabinets (tableaux non présentés), la reconnaissance de son caractère non rentable est plus importante dans les petits (21%) et surtout moyens (25%), que dans les grands (13%)

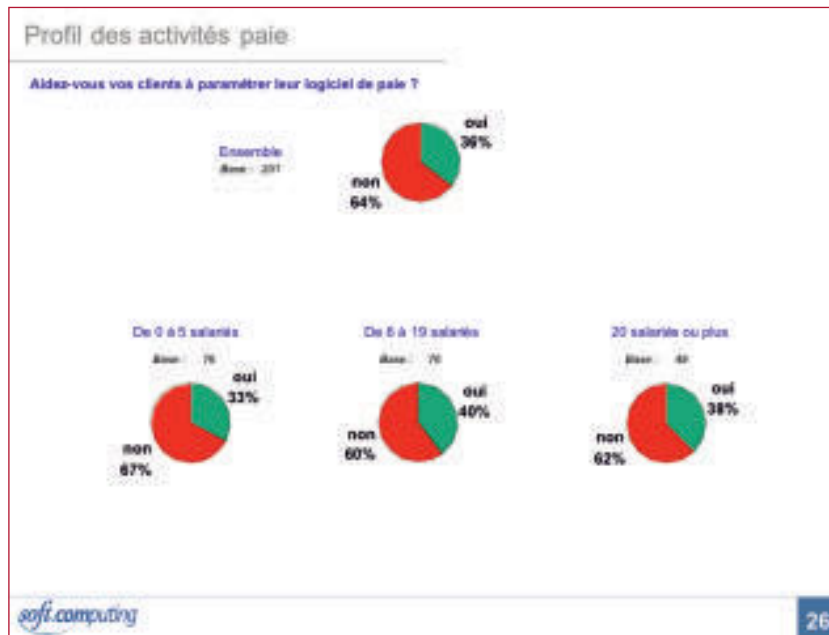
N-B : la rentabilité de la mission fait l'objet d'un chapitre particulier.

Aide au choix d'un progiciel de paie



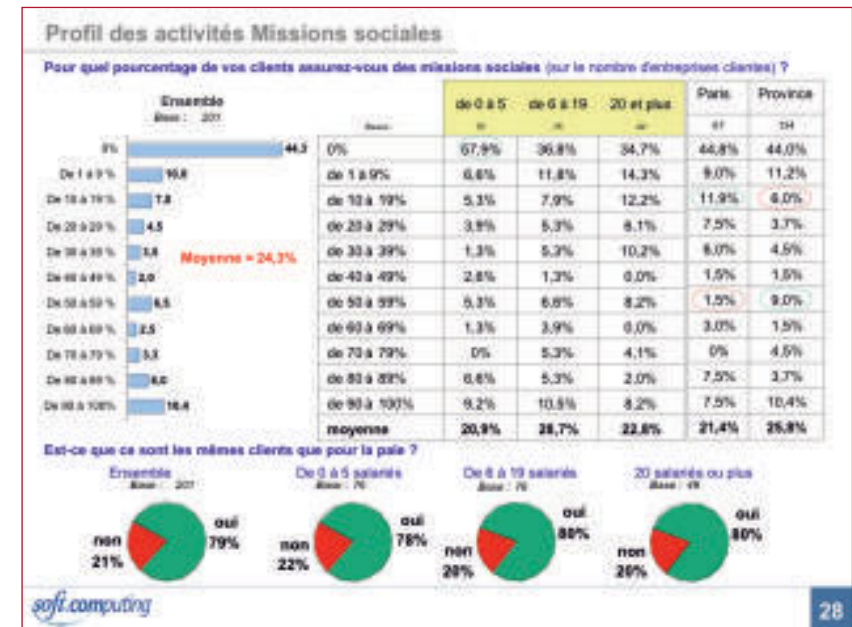
- L'aide au choix d'une solution informatique pour le traitement de la paie concerne moins de la moitié des cabinets, en moyenne 45%. Toutefois, le conseil en la matière est plutôt l'apanage des grands cabinets (59%)
- Trois éditeurs, dont deux du même groupe représentent 45% de ce marché

Aide au paramétrage d'un progiciel de paie



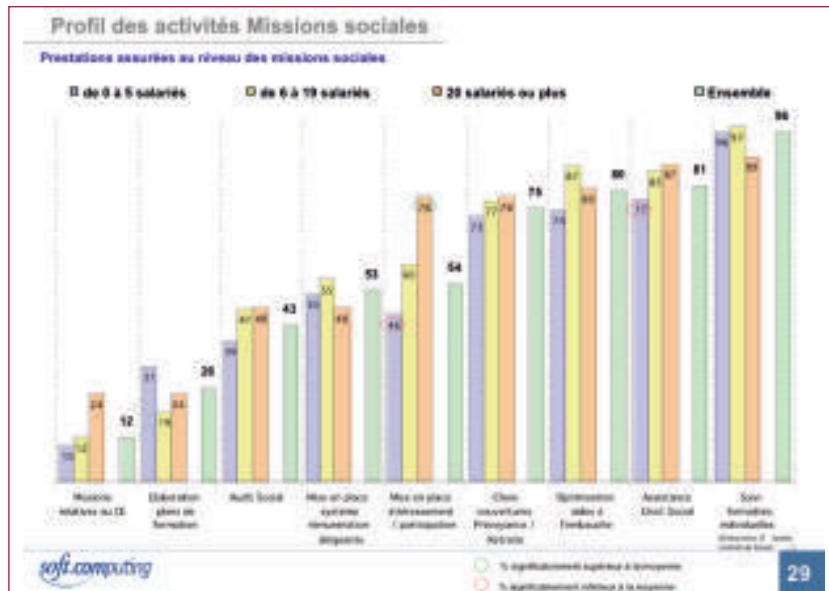
- Indépendamment de la taille des cabinets, un peu plus du tiers prodigue à ses clients les conseils nécessaires au paramétrage de leur outil de paie interne.
- Cette mission n'est pas toujours valorisée à son coût réel lors des adaptations nécessaires à l'évolution législative ou conventionnelle. Le caractère morcelé des interventions, dont les durées individuelles peuvent être relativement courtes, mais la durée totale sur une année, significative, n'incitent pas toujours les collaborateurs à en faire un suivi précis.

Part de la mission sociale dans le portefeuille clients



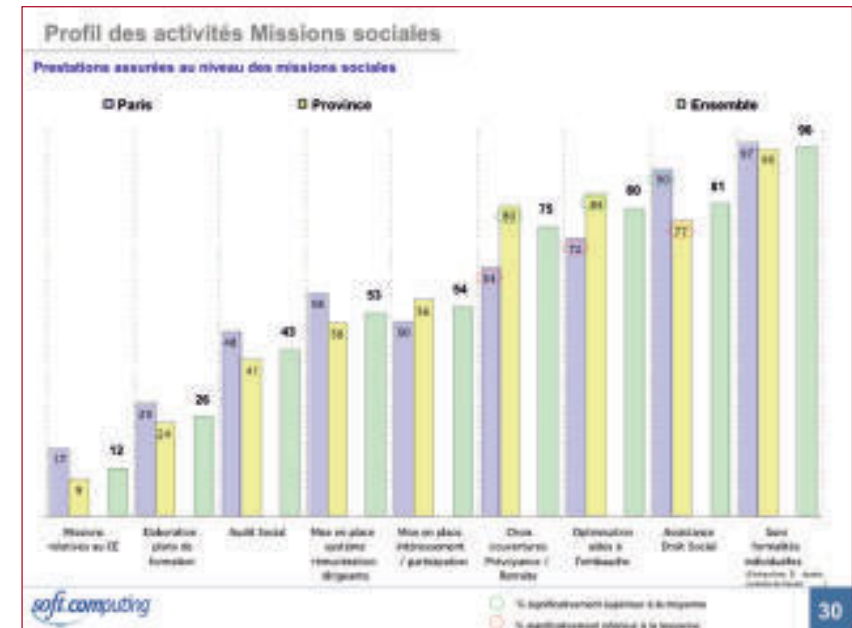
- En moyenne, le pourcentage de clients pour lesquels les cabinets effectuent des missions sociales est de seulement 24%. 44% des cabinets ne réalisent aucune mission sociale, cette proportion s'élevant à 58% pour les petits cabinets. Ce sont les mêmes clients que pour la paie dans 79% des cas.
- Néanmoins 30% des cabinets traitent des missions sociales chez plus de la moitié de leurs clients.
- Les missions sociales sont très liées aux missions « paie » : pour 80% des cabinets, il y a identité de clients.

Répartition des travaux dans la mission sociale (selon taille des cabinets)



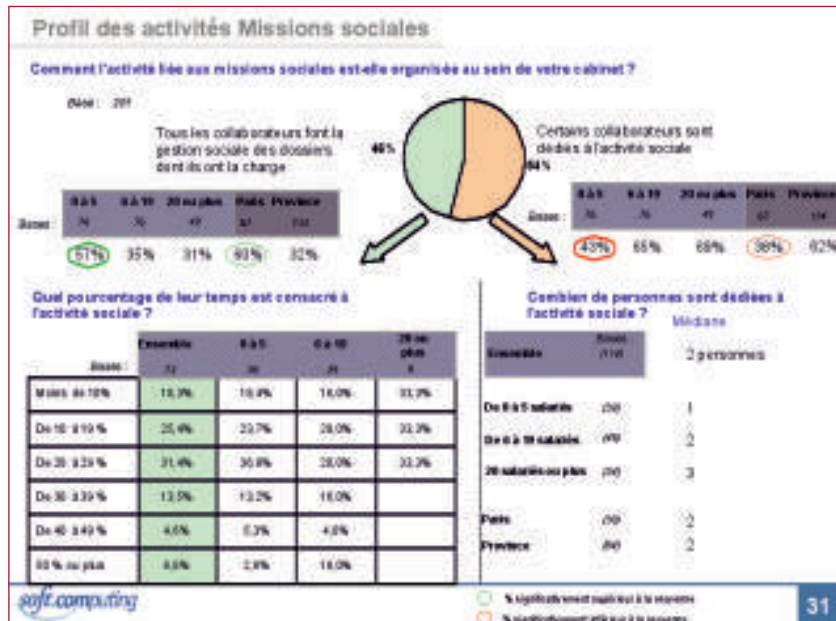
- Les missions liées plus directement à la paie (suivi des formalités individuelles, assistance en droit social, aides à l'embauche, prévoyance et retraite facultative) se taillent la plus grande part : elles sont effectuées par plus de 75% des cabinets. Les autres missions sont réalisées par moins de 55% des cabinets. La mise en place d'intéressement ou de participation est davantage le fait des grands cabinets (78%).
- Les missions plus autonomes et plus spécifiques, telles les missions auprès des comité d'entreprise (examen des comptes annuels et analyse des mesures de licenciements économiques essentiellement), imposent une taille d'entreprise qui n'est pas dans le « cœur de cible » des cabinets. Les missions concernant les plans de formation, relevant pour partie de la gestion des ressources humaines et non du seul domaine administratif, sont peu déployées.

Répartition des travaux dans la mission sociale (selon localisation cabinets)



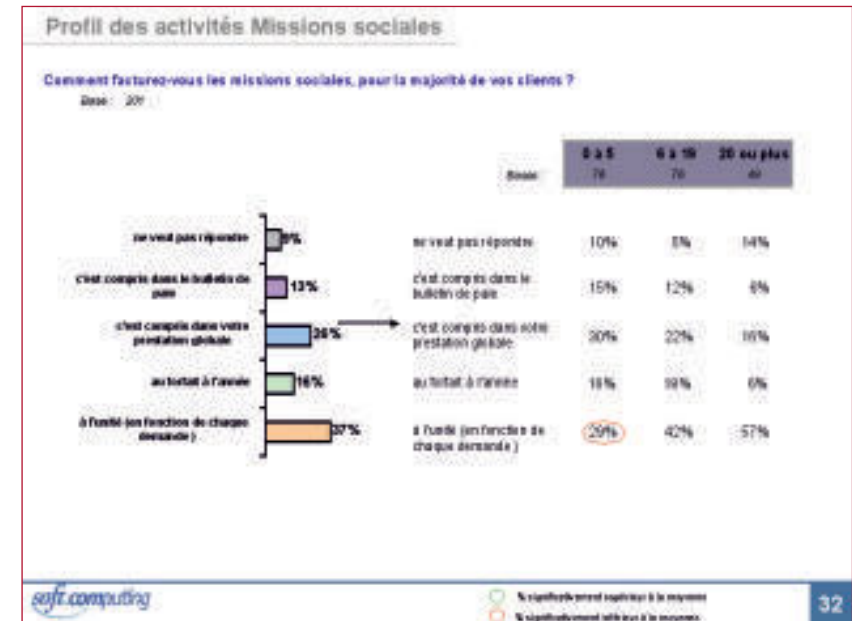
- Les cabinets parisiens semblent avoir un léger avantage dans les missions les moins liées à la paie

Organisation du traitement des missions sociales



■ A l'instar de la paie, la structure dédiée intéresse un peu plus de la moitié des cabinets (54%). Il est d'ailleurs fort probable qu'il s'agisse de la même structure et on constate les mêmes caractéristiques : la proportion de spécialisation augmente fortement avec la taille du cabinet (65% pour les cabinets de taille moyenne, 69% pour les cabinets les plus importants) et avec la localisation en province, le nombre de collaborateur affectés est relativement réduit, et le temps dévolu est globalement comparable.

Facturation des missions sociales

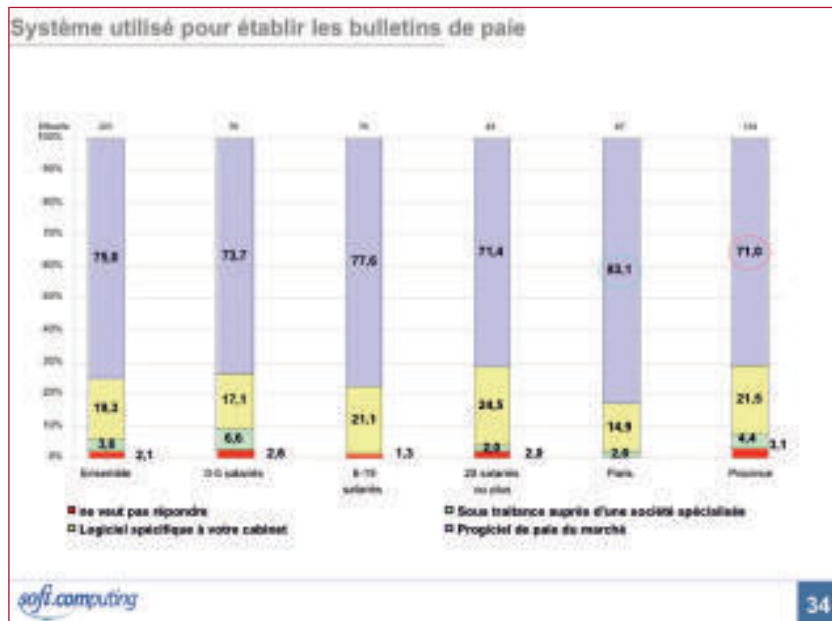


■ Ces prestations sont facturées à l'unité pour 37% des cabinets, et cette proportion augmente avec la taille du cabinet (57% pour les plus importants).

■ La facturation annuelle au forfait se pratique davantage dans les petits et moyens cabinets (16 et 18%), les plus importants n'y recourant que beaucoup plus faiblement (8%)

■ De même, les petits et moyens cabinets ont plus de mal à individualiser les prestations sociales et continuent à l'inclure dans la prestation paie ou globale.

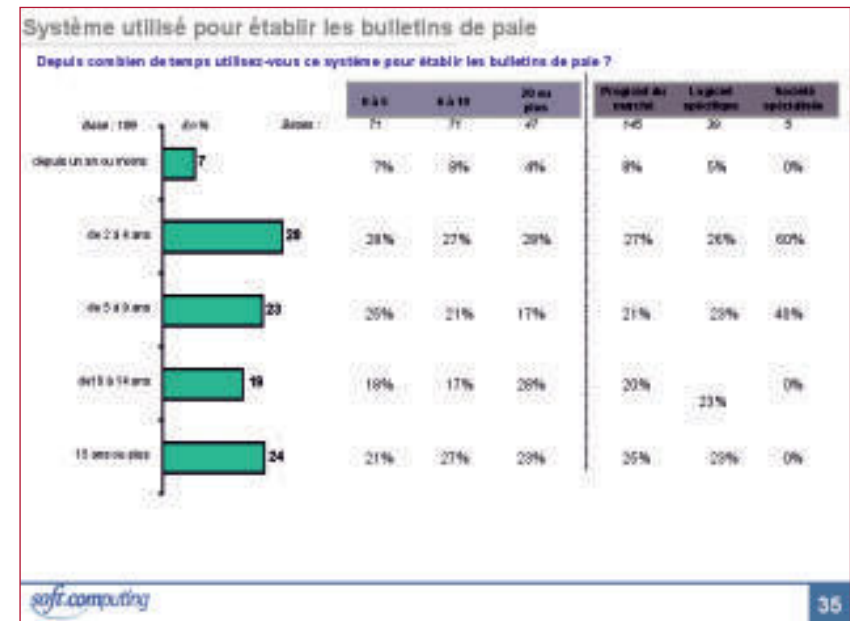
Outil de production de la paie



■ Le progiciel de paie du marché prédomine, avec un taux de pénétration de 75%. La sous-traitance, encore peu pratiquée ne représente que 3,6%, et elle concerne surtout les petits cabinets (6,6%).

■ L'enquête fait apparaître un taux de 19% pour les logiciels spécifiques au cabinet, mais une étude approfondie des réponses fournies montre une incompréhension relative de la question. La réalité des progiciels développés spécialement sur demande d'un cabinet n'est que de quelques points (3 à 4)

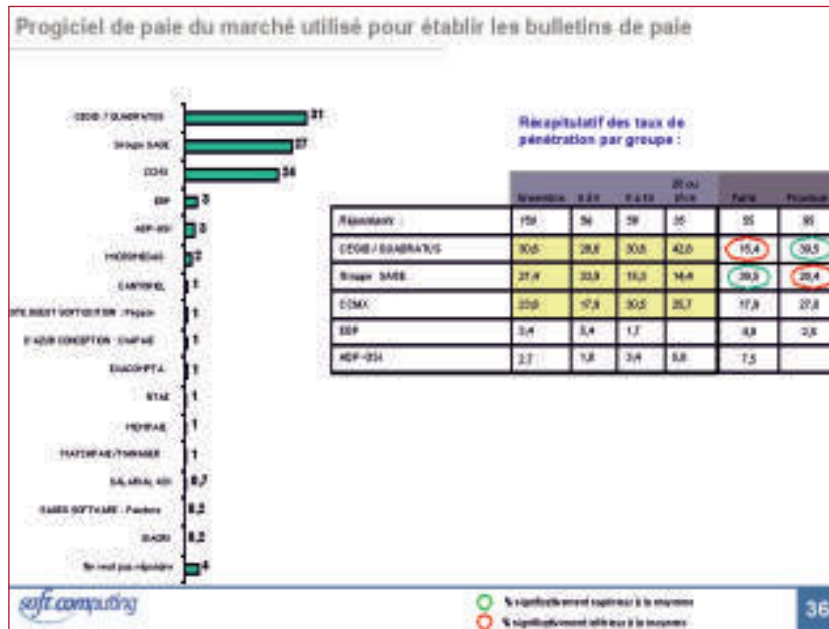
Outil de production de la paie (suite 1)



■ Le taux de renouvellement à moins d'un an est de 7%. Quoique relativement faible, il est toutefois supérieur à celui des P.M.E.-P.M.I qui est de 4% environ.

■ On note que 66% des systèmes ont une ancienneté de 5 ans ou plus (pouvant aller jusqu'à 15 ans !). Ces systèmes ont évidemment intégré les évolutions fournies par les éditeurs de progiciels au travers des nouvelles versions.

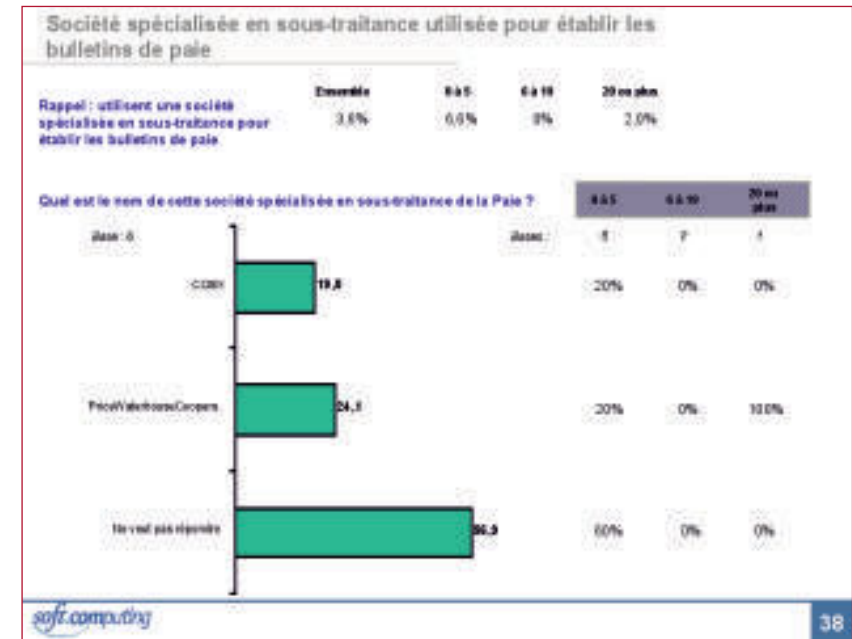
Outil de production de la paie (suite 2)



■ Lors de la réalisation de cette enquête, 82% du marché étaient détenus par 3 groupes, parmi les cabinets interrogés. Aujourd'hui, ils ne sont plus que 2 .

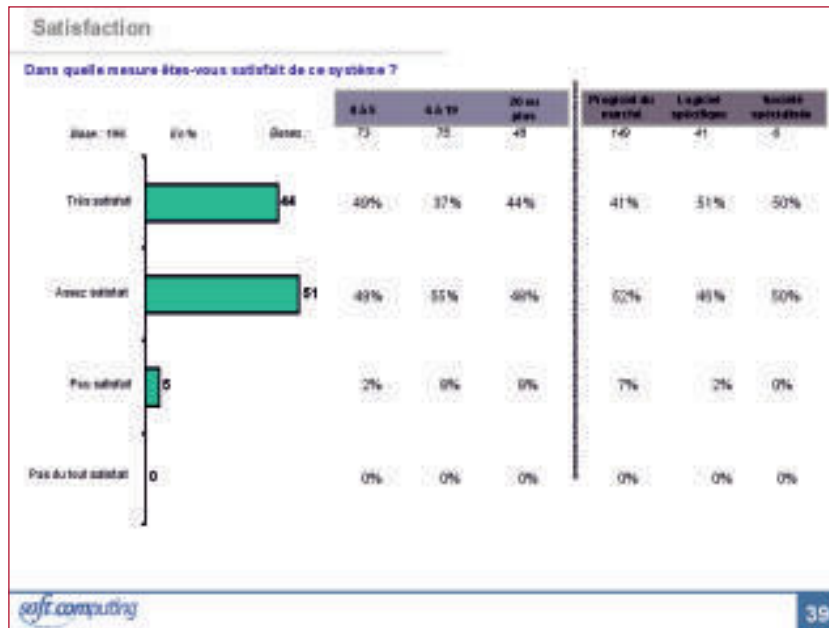
- Le groupe Cegid/Quadratus, avec ses différentes solutions, est leader avec 31% du parc (taux plus fort en province).
- Le groupe Sage est second avec 27% mais domine à Paris.
- CCMX est 3ème avec une part de 24%.

Outil de production de la paie (suite 3)



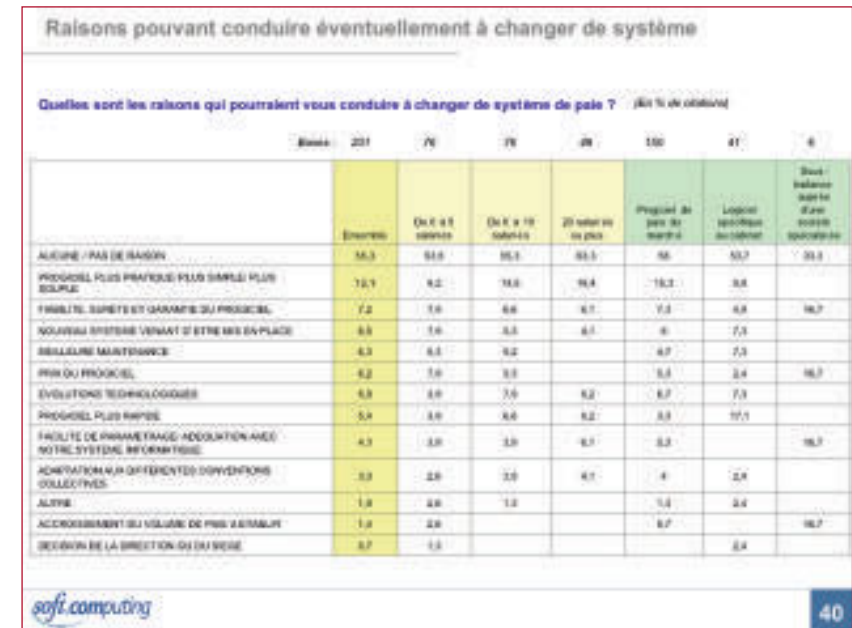
■ Le très faible niveau de réponses ne permet pas de tirer de conclusions pertinentes.

Outil de production de la paie (suite 4)



■ Le niveau de satisfaction est extrêmement élevé, quelle que soit la taille ou la localisation des cabinets.

Outil de production de la paie (suite 5)

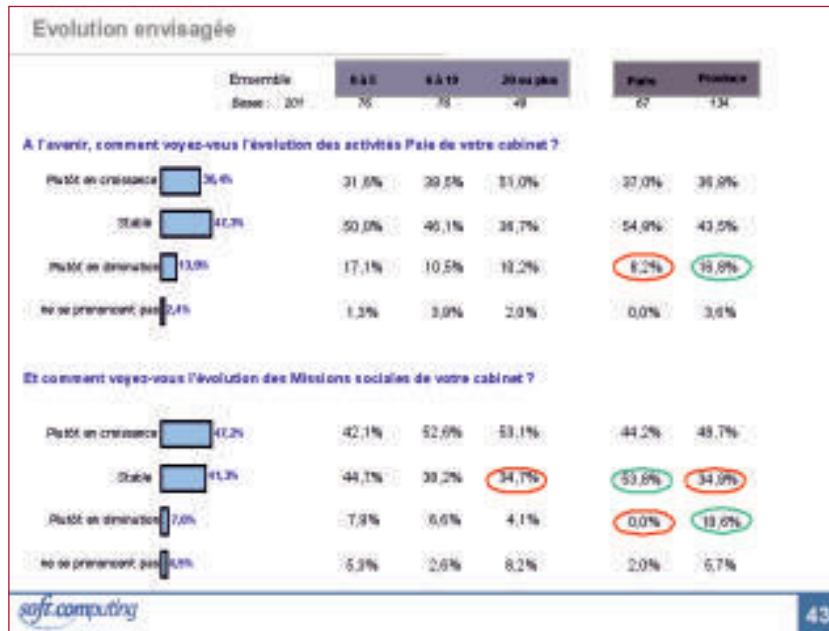


■ Compte tenu du niveau de satisfaction constaté, il est logique que plus de la moitié des cabinets n'envisagent pas de changer de système

■ Parmi les raisons qui pourraient conduire au changement de système, on détecte les attentes suivantes (classées par ordre décroissant de réponse spontanée, de 12% à 3%) :

- 12% changeraient pour un système plus simple, plus souple, plus pratique, les petits cabinets y étant moins sensibles que les moyens ou les grands ;
- 6% changeraient pour le prix, élément qui ne paraît pas déterminant ;
- 3 % seulement changeraient pour un système gérant l'adaptation aux CC, alors que le discours général fait état de grandes difficultés à maîtriser ce sujet ;

Evolution de l'activité sociale



- 36% des cabinets estiment que leurs activités « Paie » seront en croissance et 14% en baisse. La croissance est plus prononcée dans les grands cabinets (51%).
- Moins développées à l'heure actuelle, les missions sociales semblent devoir connaître davantage de croissance que la paie : estimées en hausse par 47% des cabinets et en diminution par 7%. Cette perspective de croissance est relativement homogène dans toutes les tailles de cabinets (ne variant que de 10 points des plus petits aux plus importants).
- Les cabinets de province sont plus nombreux à prévoir une diminution globale de leurs activités sociales. Ils ressentent davantage la complexité et l'instabilité du domaine que les parisiens.

34

Evolution de l'activité sociale (suite 1)



- Si beaucoup de cabinets partagent le sentiment que les missions « paie » et sociales vont encore se développer, nombre d'entre eux ne sont pas en mesure d'en fournir les raisons.
- La complexité de notre système social est la raison objective recueillant le plus de suffrages.
- Le T.E.E., encore à ses débuts au moment de l'enquête, ne suscitait pas encore d'inquiétudes.

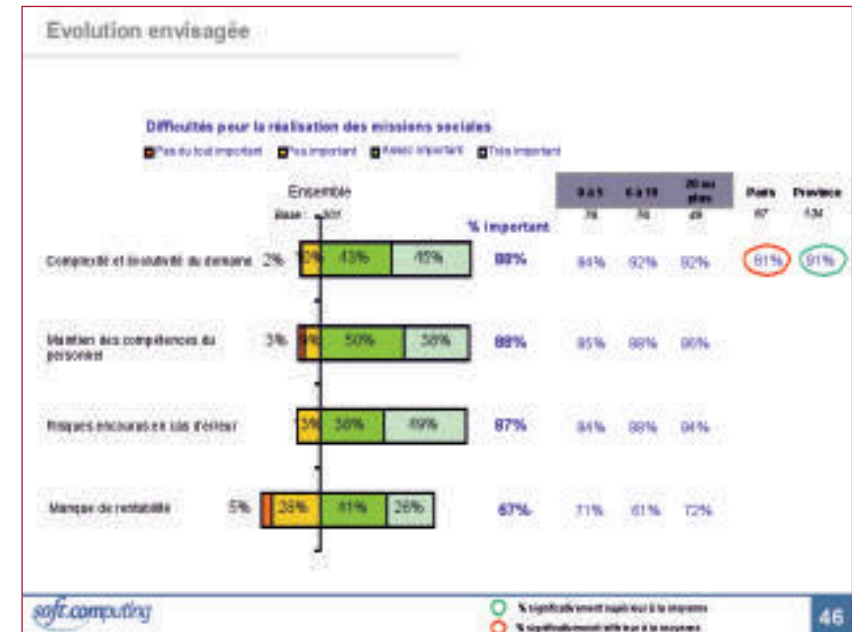
35

Evolution de l'activité sociale (suite 2)



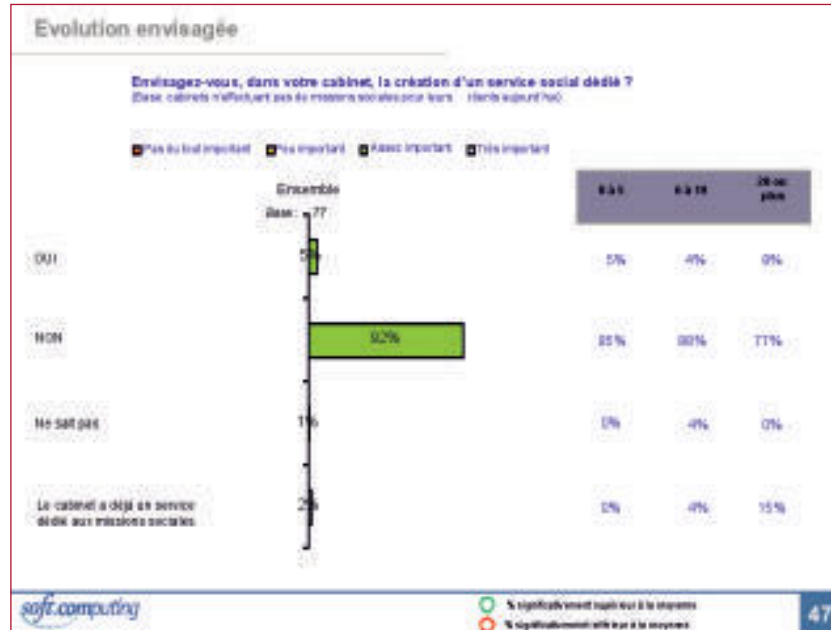
- Les tenants de la décroissance n'identifient pas davantage l'origine de leur sentiment.
- Le nombre de réponses exprimées sur les causes probables n'est pas exploitable, néanmoins il reflète très probablement l'état d'esprit général.

Evolution de l'activité sociale (suite 3)



- Les contraintes liées à la réalisation des missions sociales sont reconnues des experts-comptables mais ne semblent pas constituer un obstacle. Le manque de rentabilité recueille moins de consensus (67% contre 88% pour les autres points).
- Confirmation de la plus grande difficulté perçue par la province que par Paris dans le domaine social.
- La forte exposition au risque est aussi perçue par une très forte majorité de répondants, les grands cabinets étant plus sensibilisés que les autres.

Evolution de l'activité sociale (suite 4)



■ Les cabinets n'effectuant pas de missions sociales aujourd'hui n'envisagent pas de développement avec une organisation spécifique sur ces missions. Seuls 5% envisagent la création d'un service dédié (8% des gros cabinets).

L'ordonnance n° 2003-1213 du 18 décembre 2003 a mis en place un dispositif destiné à faciliter l'accomplissement par certaines entreprises de leurs obligations déclaratives en matière sociale. Dénommé « service emploi-entreprise » (S.E.E.), il permet l'accès à une procédure informatisée de déclaration, la « déclaration unifiée de cotisations sociales individualisée » (DUCS-I), et fournit le « titre emploi-entreprise » (T.E.E.). Ce dernier service recouvre en fait deux dispositifs distincts, l'un à destination des entreprises employant des salariés occasionnels et fonctionnant sur le modèle des chèques emploi- service, et l'autre à destination des entreprises employant des salariés permanents.

L'annonce de la mise en place de ce dispositif a mobilisé la profession comptable qui y a vu une atteinte aux principes de la libre concurrence. Les deux organisations syndicales professionnelles, E.C.F. et l'I.F.E.C., ont saisi le Conseil de la Concurrence qui s'est prononcé dans un avis du 12 juillet 2004 dont nous livrons une synthèse. Préalablement, il est intéressant d'exposer la présentation officielle du S.E.E. afin de permettre au lecteur de mettre en perspective les deux visions du sujet.

N-B : s'il est aisé de trouver des informations sur le T.E.E., en revanche, il nous a été impossible d'en trouver d'assez détaillées pour la DUCS-I sur les sites publics des organismes de recouvrement, lors de la rédaction de ce dossier.

La présentation officielle du S.E.E.

(Source : site Web de l'Agence pour le Développement de l'Administration Electronique - A.D.A.E.)

Le service emploi entreprise

« L'ordonnance du 18 décembre 2003 relative aux mesures de simplification pour les entreprises, les travailleurs indépendants et les particuliers employeurs crée, notamment, un "service emploi entreprise" destiné à simplifier les formalités sociales des petites entreprises, qui sont confrontées à de nombreuses formalités à la fois vis-à-vis de leurs salariés (contrat de travail, bulletin de paie), et vis-à-vis de nombreux organismes de protection sociale (URSSAF, UNEDIC, AGIRC, ARRCO,...). Ce nouveau service couvre toutes les formalités, englobe toutes les cotisations et contributions.

Il se décline en deux modalités : l'une sous forme papier avec un chéquier (le titre emploi entreprise : TEE), et l'autre par internet (déclaration unifiée de cotisations sociales individualisée : DUCS-i.

Dans les deux cas, le principe est de transférer toute la complexité administrative sur l'administration. C'est donc un centre de gestion unique qui va recevoir une seule fois les différentes informations nécessaires et les retransmettre aux différents organismes concernés. L'entreprise n'a plus qu'un seul interlocuteur, qui effectue tous les calculs et les transmissions pour son compte.

Les salariés concernés bénéficient des mêmes droits et de la même protection sociale que tous les autres salariés.

C'est donc une mesure qui va développer l'emploi dans les TPE, qui sont aujourd'hui effrayées par la complexité administrative. Elle va favoriser leur participation au marché du travail, notamment pour tous les emplois occasionnels. C'est aussi une mesure de lutte contre le travail au noir. Comme pour le chèque emploi service des particuliers, les formules de ce type révèlent des emplois qui ne sont aujourd'hui pas déclarés, et donc sans protection sociale pour les salariés concernés. »

L'offre de service Titre emploi entreprise (TEE)

(Source : site Web des U.R.S.S.A.F.)

Qu'est-ce que le Titre emploi entreprise ?

Cette nouvelle offre de service gratuite est proposée aux très petites entreprises et à celles occupant des salariés occasionnels (quel que soit leur effectif). Elle permet aux entreprises d'accomplir, en toute simplicité, l'ensemble des formalités sociales liées à l'emploi de salariés, à savoir : - les formalités liées à l'embauche (DUE, contrat de travail), - la déclaration des éléments nécessaires au calcul des cotisations de Sécurité sociale, d'assurance chômage, de retraite complémentaire, de prévoyance et de congés payés pour le BTP, - l'établissement et la remise au salarié d'une attestation d'emploi valant bulletin de salaire.

Objectif du Titre emploi entreprise

Favoriser l'emploi, en facilitant l'accomplissement des obligations sociales des très petites entreprises ou des entreprises employant des salariés occasionnels.

Qui gère le Titre emploi entreprise ?

Il est géré par les Urssaf et des Centres nationaux "Titre emploi entreprise" désignés par l'arrêté ministériel du 11 février 2004. Chaque centre est compétent pour certains secteurs professionnels.

Qui est concerné et avec quel calendrier ?

Le Titre emploi entreprise s'adresse aux entreprises - quel que soit leur effectif, pour des salariés occupés moins de 100 jours par an, - employant jusqu'à 10 salariés "permanents". Cette offre sera étendue à compter de janvier 2004 à différentes professions, dans un objectif de généralisation progressive à l'ensemble des secteurs économiques.

Deux carnets pour le Titre emploi entreprise

Un carnet de volets «identification du salarié» : support nécessaire pour la déclaration du salarié, - un carnet de volets sociaux : moyen de déclaration des éléments nécessaires au calcul des cotisations sociales par le centre national Titre emploi entreprise compétent.

L'adhésion au dispositif

La demande d'adhésion s'effectue auprès de l'Urssaf dont relève l'employeur ou du centre national compétent.

La déclaration du salarié

Le centre national Titre emploi entreprise compétent adresse des volets « identification du salarié » à l'entreprise qui complète un volet pour chaque salarié concerné et le retourne au centre. IMPORTANT : Les volets « identification du salarié » valent Déclaration Unique D'Embauche et contrat de travail. Ils doivent être envoyés dans les délais applicables avant l'embauche.

La déclaration du salaire

L'entreprise utilise le volet social contenu dans le carnet pour déclarer les éléments nécessaires au calcul des cotisations sociales (éléments de rémunération, nombre d'heures effectuées, période d'emploi)

Le calcul des cotisations

Le centre national Titre emploi entreprise compétent calcule les cotisations et adresse une facture à l'entreprise. Cette facture récapitule les informations contenues dans les volets sociaux, le montant des cotisations et la date de paiement des cotisations. L'employeur est destinataire d'un double de l'attestation d'emploi de ses salariés déclarés par le Titre emploi entreprise.

Le paiement des cotisations

Il s'effectue par prélèvement automatique (le plus simple) ou par chèque, à la date indiquée sur la facture adressée à l'employeur. En cas d'erreur sur la facture, l'entreprise peut demander une rectification du calcul des cotisations jusqu'à 10 jours avant la date de prélèvement ou de paiement.

Les attestations à destination du salarié

Le centre national Titre emploi entreprise adresse au salarié : - une attestation d'emploi, qui vaut bulletin de salaire, à l'issue de chaque période d'emploi, - une attestation annuelle récapitulant les salaires perçus, dans le cadre du dispositif Titre emploi entreprise, afin de permettre au salarié de compléter sa déclaration de revenus.

Déclaration Annuelle des Données Sociales

Le centre national Titre emploi entreprise élabore, pour l'employeur, la déclaration annuelle des données sociales pour les salariés gérés dans le dispositif.

Les avantages du Titre emploi entreprise

- La gratuité, - la fiabilité : le montant des cotisations et des exonérations dont l'entreprise peut bénéficier est calculé par le centre, - la proximité : l'adhésion s'effectue auprès des Urssaf ou du centre. Les Urssaf sont également à la disposition des entreprises pour les conseiller sur cette nouvelle offre de service, - la simplicité : une seule déclaration, un règlement unique pour l'ensemble des cotisations.

Les interlocuteurs des entreprises

- Les Urssaf (accueil physique, information, encaissement, recouvrement et contrôle des cotisations), - le centre national Titre emploi entreprise compétent (information, adhésion, envoi des volets, calcul des cotisations).

CALENDRIER T.E.E.

(Source : site Web U.R.S.S.A.F.)

Le Plan d'Emploi (Emploi des salariés non employés des salaires "partenariats")		Le Plan d'Emploi (Emplois des salariés non employés des salaires "partenariats")	
Année	Mois	Année	Mois
2014	Janvier	2014	Janvier
2014	Février	2014	Février
2014	Mars	2014	Mars
2014	Avril	2014	Avril
2014	Mai	2014	Mai
2014	Juin	2014	Juin
2014	Juillet	2014	Juillet
2014	août	2014	août
2014	septembre	2014	septembre
2014	octobre	2014	octobre
2014	novembre	2014	novembre
2014	décembre	2014	décembre
2015	Janvier	2015	Janvier
2015	Février	2015	Février
2015	Mars	2015	Mars
2015	Avril	2015	Avril
2015	Mai	2015	Mai
2015	Juin	2015	Juin
2015	Juillet	2015	Juillet
2015	août	2015	août
2015	septembre	2015	septembre
2015	octobre	2015	octobre
2015	novembre	2015	novembre
2015	décembre	2015	décembre

L'avis du Conseil de la Concurrence

Le S.E.E. n'est pas intrinsèquement anticoncurrentiel et il n'est donc pas interdit aux U.R.S.S.A.F. d'opérer sur le marché concurrentiel de la paie.

Selon le Conseil, reprenant un avis déjà rendu dans un cas ne visant pas le S.E.E., « il est licite, pour une entreprise publique qui dispose d'une position dominante sur un marché, en vertu d'un monopole légal, d'entrer sur un ou des marchés concurrentiels ». Une seule réserve : ne pas abuser de sa position dominante pour restreindre l'accès du marché à ses concurrents. Tel serait le cas si les ressources tirées du monopole servaient à « subventionner une offre présentée sur le marché concurrentiel » ou à « pratiquer des prix prédateurs » (vente à perte pour affaiblir les concurrents et s'accaparer le marché), ou à « entraîner une perturbation durable du marché ».

De plus le Conseil rappelle aussi le principe en vertu duquel « le contrôle du respect des règles de la concurrence nécessite que soit opérée une séparation claire » entre l'activité de monopole et l'activité concurrentielle.

Dans le S.E.E., la partie afférente au calcul des rémunérations relève du domaine concurrentiel, alors que la partie déclarative lui échappe.

En matière de S.E.E., le Conseil nuance ensuite les principes ci-dessus et décortique le fonctionnement du S.E.E. qui recouvre un mécanisme à double action, sous-tendu par une double nature juridique :

■ d'abord « *permettre à l'entreprise d'effectuer ses obligations déclaratives en matière sociale* ». Les U.R.S.S.A.F. assurant une mission de service public en matière de recouvrement, « *la détermination des cotisations d'impôt et de charges sociales doivent être regardées comme le prolongement de la mission de recouvrement* ».

■ ensuite « *calculer les rémunérations dues et éditer un substitut du bulletin de paie* ». Dans ce cas, la détermination des éléments de rémunération relève du seul droit privé. Donc « *le Service emploi-entreprise. ne saurait constituer une mission de service public* ». En effet « *l'établissement de la paie ne met en œuvre aucune prérogative de puissance publique. C'est un service à caractère marchand* ».

Le S.E.E. n'atteint pas ses objectifs de création d'emploi dans la mesure où l'incitation née de la simplification des mesures d'embauche ne présente pas d'intérêt économique.

Le Conseil rappelle ensuite les objectifs fondamentaux du S.E.E. :

- « *simplification des obligations sociales des employeurs* »
- « *faciliter la procédure d'embauche et la régularisation de travailleurs non déclarés et ainsi ...faciliter la création d'emplois* »

Vu sous l'angle économique, « *les coûts après impôt d'un travailleur déclaré et d'un travailleur non déclaré payés à l'identique sont à peu près équivalents, l'économie d'impôt résultant de la déduction de la masse salariale [NDLR : il s'agit bien sûr de la masse salariale chargée] compensant l'assujettissement du salaire aux charges sociales* ».

Vu sous l'angle des procédures administratives censées être simplifiées, « *le service emploi-entreprise ne permettra, en tout état de cause, que la régularisation des seuls salariés en situation d'être déclarée et non celle des travailleurs en situation irrégulière ou cumulant illégalement un emploi avec des allocations sociales* ».

Le S.E.E. ne lèse pas les opérateurs privés en ce qui concerne les emplois régularisés grâce à lui, puisque ceux-ci leur échappaient déjà.

Les développements postérieurs de l'avis du Conseil sont davantage sujets à caution. En effet, celui-ci estime que le traitement des « *emplois révélés* » par le S.E.E., aurait la capacité d'absoudre celui-ci de tout caractère anticoncurrentiel à leur égard, car il « *ne saurait être regardé comme concurrent des prestataires privés. Il n'en serait autrement que si le service emploi-entreprise accaparait une partie des gestions de paies assurées antérieurement à son instauration* ».

Le T.E.E. pour les salariés occasionnels remplirait une mission de service public

En ce qui concerne plus particulièrement le T.E.E. pour les salariés occasionnels, ce dispositif serait un outil novateur pour la reconstitution du salaire brut à partir du net, (procédé fréquemment utilisé pour ce type de salariés aux dires du rapporteur), dans la mesure où « *aucun produit proposé par les intervenants privés n'offre de tels avantages* ». C'est ignorer la technique dite de « *paie à l'envers* », connue de toute éternité, et quotidiennement pratiquée dans les cabinets ! De plus, il comblerait un besoin non satisfait car : « *les professionnels de la paie ne sont pas intéressés par ce créneau* ».

qui nécessite des délais très courts et ne permet pas d'amortir le coût fixe de création des données relatives à un salarié qui ne peut être employé qu'une seule fois ». Jugement peut-être un peu hâtif, car s'il est vrai que l'établissement de ce type de bulletin est extrêmement contraignant pour les raisons pratiques évoquées, il existe des cabinets qui en maîtrisent le coût de fabrication et facturent à leurs clients, qui acceptent de payer, l'établissement du bulletin, ainsi que l'entrée et la sortie du salarié !

Le T.E.E. et la DUCS-I pour les salariés permanents présenteraient un caractère anticoncurrentiel s'il y avait perturbation durable du marché, ce que le conseil est incapable d'apprécier à ce jour.

En revanche, dans le cas du T.E.E. et de la DUCS-I pour les salariés permanents, le Conseil reconnaît qu'ils entrent en concurrence frontale avec les prestataires privés, car ils « *sont directement substituables aux produits et services proposés par les experts-comptables et les sociétés de services spécialisées dans la gestion de la paie* ». Ainsi, l'abus de position dominante guette les U.R.S.S.A.F. et Net Entreprise (opérateur monopolistique de la DUCS-I à ce jour) ... Le transfert des moyens humains, techniques et financiers concourant à la mission de service public de recouvrement des cotisations, en direction du S.E.E., constitue une subvention du secteur sous monopole au secteur marchand (Théoriquement le S.E.E. ne bénéficiera d'aucune ressource supplémentaire, le sureffectif des agents publics dégageant l'énergie nécessaire à son fonctionnement). Toutefois cette position dominante présente un caractère purement théorique, et donc licite, tant qu'elle ne consiste pas à pratiquer des prix prédateurs, autrement dit de la vente à perte pour affaiblir les concurrents et s'accaparer le marché, ou à perturber durablement le marché.

L'hypothèse des « *prix prédateurs* » est exclue puisque la prestation n'est pas vendue à bas prix mais rendue gratuitement, « *ce qui exclut toute possibilité pour les opérateurs publics de récupérer à terme les pertes générées pour leur mise en œuvre. Le caractère prédateur des dispositifs DUCS-I et T.E.E. des salariés permanent doit donc être écarté* ».

Reste la « *perturbation durable du marché* » qui est constitué soit par « *l'élimination de concurrents* » de l'opérateur public ou par « *l'augmentation de leur prix pour le traitement de la paie des entreprises qui, en droit ou en fait, seraient placées en dehors du dispositif du T.E.E.* ». Autrement dit, il faudrait que les concurrents soient acculés à la faillite, ou qu'ils compensent leur manque à gagner sur les clients perdus, par une hausse substantielle de leurs tarifs qui serait supportée par les clients restants, hypothèses peu plausibles parce que maximalistes.

In fine, le Conseil reconnaît aujourd'hui ne pas disposer d'informations lui permettant « *de mesurer les risques d'éviction que font peser sur les intervenants actuels la mise en place de la DUCS-I et du T.E.E. pour les salariés permanents* ».

Reconnaissance du caractère compliqué des deux dispositifs incriminés, et du caractère extrêmement complexe de notre législation sociale : la nécessité de l'intervention quasi-nécessaire de professionnels.

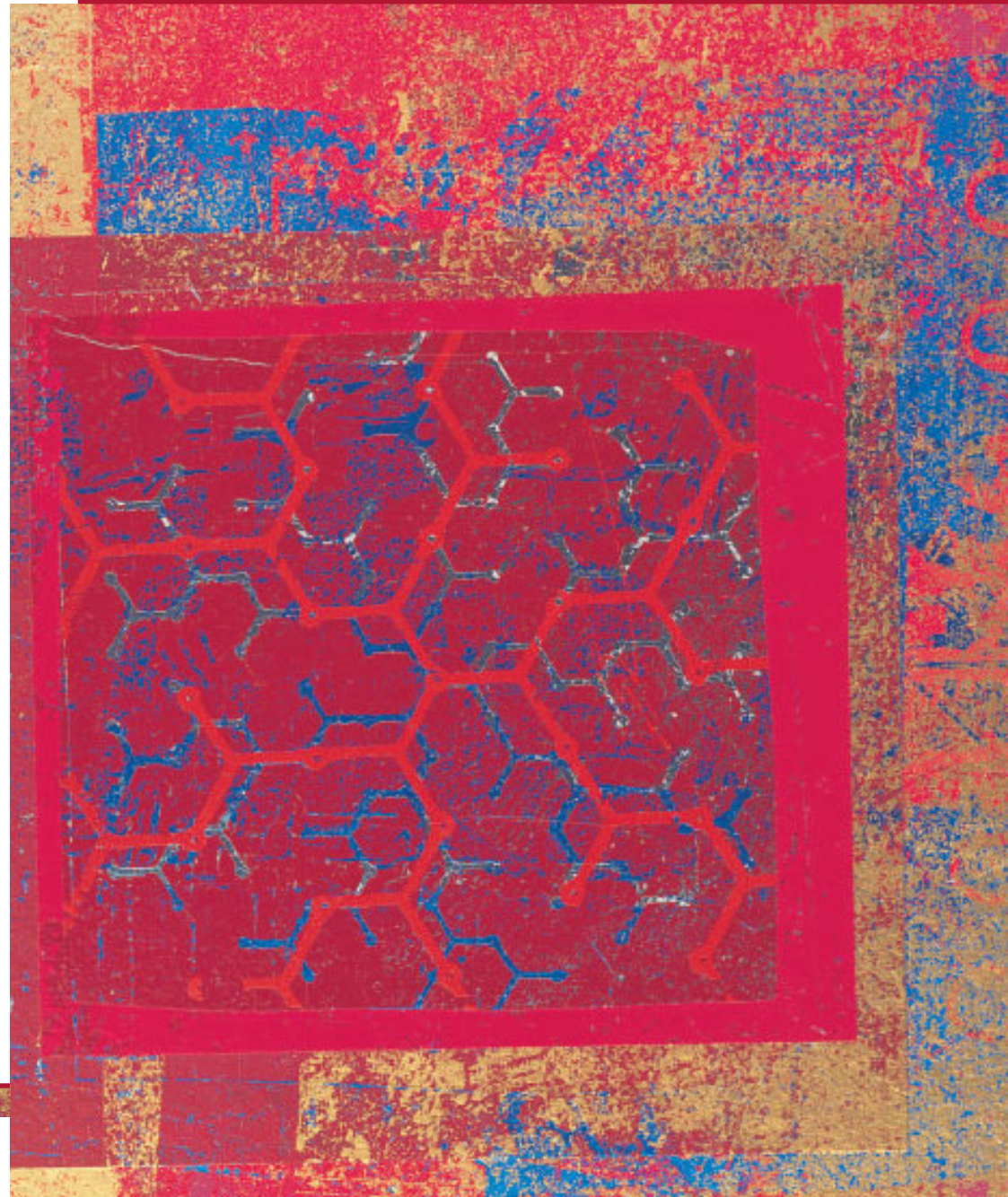
« *les organisations professionnelles et les organismes publics ont, en revanche, relevé que la complexité des législations du travail et sociale rend, dans de nombreux cas, l'intervention d'un professionnel formé à l'application de ces législations, nécessaire pour établir les données saisies dans l'application DUCS-I ou communiquées dans le volet social.* »

LES MOYENS DE PRODUCTION

Le Conseil condamne d'avance les méthodes publicitaires déjà employées par les U.R.S.S.A.F. et recommande une gestion séparée du S.E.E.

Pour conclure définitivement, le Conseil condamne sans appel « les pratiques discriminatoires tendant à favoriser le Service emploi-entreprise », telles que le démarchage postal des prospects par les organismes de recouvrement, ou les « argumentaires pouvant laisser croire aux entreprises que l'utilisation de la DUCS-I ou du titre emploi-entreprise serait susceptible de leur procurer des avantages ou des facilités dans leurs rapports avec les organismes sociaux », euphémisme signifiant que les risques de contrôles par les U.R.S.S.A.F. seraient nuls.

Et pour s'assurer qu'il n'y aura pas de confusion entre les activités de monopole et les activités concurrentielles, le Conseil recommande la mise en place d'« une comptabilité analytique auditée par activité » ainsi que celle de « centres nationaux de traitement distincts des organismes de recouvrement, même gérés par ces organismes ».



Existe-t-il une différence de degré ou de nature entre le progiciel et une application hébergée ? La sous-traitance est-elle synonyme d'externalisation ? Les premiers impliquent un degré de participation du cabinet aux investissements en matériel et en personnel et une implication dans les opérations bien plus importants que les secondes qui sont des prestations de services. En radicalisant les processus à l'extrême, dans le cas « progiciel/application hébergée », on est dans le domaine du « faire », alors que dans le couple « externalisation / sous-traitance », on est dans celui du « faire-faire ». Quant à la sous-traitance, il faut s'interroger sur la nature de la mission : les opérations confiées transfèrent-elles au partenaire la responsabilité d'une fonction ou restent-elles un simple transfert de tâches ?

Le progiciel

Il est, historiquement et traditionnellement, l'outil de prédilection du cabinet. Rappelons que dans l'enquête « Soft Computing » citée dans les pages précédentes, 95% environ des cabinets interrogés utilisent un progiciel pour le traitement de la paie ! D'abord pur outil de saisie à la fin des années 70, alors que le traitement par lots (« batch ») bat son plein, il est très rapidement enrichi de « téléservices » permettant d'obtenir, après traitement sur les serveurs d'un centre de calcul, les éditions dans le cabinet. L'arrivée d'ordinateurs plus puissants permet, au tout début des années 80, le traitement au cabinet. Enfin, l'arrivée du P.C. le transformera en puissant outil de production rendant le cabinet autonome dans sa production et sa gestion interne.

Son dernier avatar, le progiciel de gestion intégrée (P.G.I. ou E.R.P. en anglais, « enterprise resource planning ») combine un ensemble de modules communicants permettant théoriquement de simplifier la gestion des données. Il permet aussi de mettre à la disposition des clients du cabinet un certain nombre de services auxquels ces clients peuvent accéder quel que soit l'endroit

où ils se trouvent. Critiqués généralement pour leur rigidité et l'obligation pour le cabinet de se conformer à leur logique, certains grands éditeurs spécialistes de la profession comptable font valoir l'ergonomie harmonisée et la compatibilité garantie, du fait que l'éditeur est unique.

Pour le traitement de la paie, le progiciel s'avère d'une redoutable efficacité, car il permet de traiter pratiquement tous les cas de figure, et dans la plupart des cas, de façon totalement automatique. Mais il a une contrepartie extraordinairement contraignante : il nécessite à la fois une compétence technique de paramétrage et une compétence technique sociale afin d'intégrer les évolutions législatives, réglementaires, liées aux conventions collectives de branches, aux accords d'entreprise et aux particularités des contrats de travail. Même lorsque ces compétences se trouvent réunies au sein du cabinet, il arrive qu'un degré moyen de maîtrise des deux ou la prédominance de l'une d'elle ne permette pas, soit d'exploiter pleinement les facilités techniques offertes, soit d'assimiler toutes les complexités combinées de la réglementation, malgré les notes techniques d'information que diffusent certains éditeurs. Dans les deux cas, le résultat final ne permettra pas d'utiliser au mieux la puissance de l'outil.

Une autre contrainte propre au progiciel réside dans le déploiement des nouvelles versions et des mises à jour, qui vont obligatoirement nécessiter une immobilisation temporaire de l'outil de production « paie » (y compris s'il s'agit par exemple de la mise à jour de l'applicatif comptable), et de plus ou moins fastidieuses interventions sur les dossiers pour intégrer les évolutions.

Quant à la qualité du paramétrage fourni, que ce soit lors de l'achat ou des mises à jour, le sentiment généralement exprimé est mitigé. L'intégration de la législation est généralement bien réalisée, quoique parfois avec un certain retard. En revanche, la transcription des obligations conventionnelles collectives est quasiment ignorée, et sa prise en compte pèse sur l'utilisateur.

Cet état de fait est diversement apprécié. Certains utilisateurs s'en plaignent vivement, d'autres sont ravis de pouvoir mettre à profit leur savoir-faire technique qui les valorise face à leurs collègues. Mais dans tous les cas, le cabinet n'y gagne pas en efficacité.

Sous l'angle économique, l'utilisation d'un module « paie » ne nécessite pas l'acquisition de postes de travail et d'imprimantes supplémentaires lorsque les collaborateurs assurent eux-mêmes la production. Le coût d'exploitation de la paie, pour la partie « matériel » est alors relativement marginal. Il n'en est pas de même s'il existe un pôle social dédié, où chaque collaborateur doit être équipé, et où la fonction d'impression doit être autonome.

L'application hébergée (ASP)

C'est une application qui n'est pas installée dans le cabinet utilisateur mais sur les serveurs d'un fournisseur d'applications hébergées (F.A.H., ou A.S.P en anglais., « application service provider »). Elle peut être assortie d'un ensemble de services. Les collaborateurs accèdent à cette application à distance par l'Internet ou par un réseau privé et par l'intermédiaire d'un navigateur. Le fonctionnement est similaire à celui d'un logiciel installé dans le cabinet, et présente pratiquement les mêmes avantages et inconvénients, mais l'utilisateur s'affranchit d'un certain nombre de contraintes de maintenance informatique et de mise à jour de l'outil, prises en charge par le fournisseur. Cet avantage se concrétise de façon extrêmement variable, en fonction de la qualité du suivi de l'évolution législative et conventionnelle par le fournisseur et de sa réactivité censée être supérieure à celle d'un éditeur de progiciels. Le F.A.H. fournit le droit d'accès à l'application informatique mise en place sur son infrastructure technique, le traitement, l'hébergement et la sauvegarde des données, ainsi que les services annexes tels que le paramétrage de l'application et son évolution, l'assistance technique en ligne ou par téléphone, la formation des utilisateurs, etc.

L'application hébergée présente incontestablement de gros atouts que Denis Laxenaire faisait ressortir dans le N° 179 de SIC (janvier 2000) : « *Le serveur Internet sera alors accessible de partout, par tous, à l'intérieur comme à l'extérieur du cabinet. Il sera simultanément accessible par le cabinet les clients, les fournisseurs, les collaborateurs nomades, ainsi que par les éventuels sous-traitants, quel que soit l'endroit où ils sont localisés dans le monde : c'est également une porte ouverte à la délocalisation de certains traitements traditionnels* »

Cette accessibilité est généralement réalisée au travers d'un portail ouvrant aussi l'accès à des services à destination du cabinet ou de ses clients :

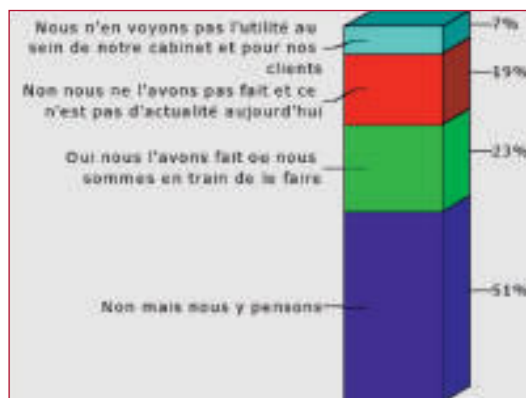
- liaison amont avec le client pour que celui-ci transmette un fichier dématérialisé de ses variables de paie ou des éléments d'identification de ses salariés,
- de la même façon, liaison aval pour transmettre aux clients les bulletins et les états post-paie dématérialisés,
- routage d'informations générales ou particulières aux clients en fonction de leurs caractéristiques propres comme l'appartenance à un secteur professionnel déterminé,
- accès pour le cabinet à des bases de données d'informations ou des bibliothèques de contrats de travail et formulaires divers chez son fournisseur.

Ces avantages sont générateurs de contraintes que souligne le même auteur : « *Bien entendu, ce modèle A.S.P. suppose – outre une connexion permanente à Internet en haut débit – de disposer des conditions de sécurité et de gestion des droits d'accès qui s'appuient sur des systèmes d'identification et de confidentialité fiables.* » Plus précisément, « *un volume de données de plus en plus important étant web-hébergées chez un prestataire, il conviendra de définir précisément les droits de propriété attachés à ces données, leur niveau de confidentialité et d'accès, ainsi que les procédures de sauvegarde et de recouvrement ou les pénalités à appliquer en cas de défaillance du prestataire ou d'indisponibilité de son service* ».

Quelle est l'approche des cabinets en la matière ? Nous disposons de peu d'informations concernant directement le domaine social. Toutefois, une enquête sur les N.T.I.C. dans les cabinets d'expertise comptable a été réalisée par RC&A, cabinet de consulting et d'organisation, spécialiste de la profession comptable, en novembre et décembre 2000. Plus de 450 professionnels ayant répondu, elle apporte quelques lumières sur les tendances émergentes au début de la décennie.

« Les cabinets s'intéressent à l'A.S.P. : moins de 10% avouent avoir déjà lancé une démarche dans ce sens, 30% se déclarent intéressés, les autres attendent de voir le système se généraliser ou ne montrent pas d'intérêt à court terme ».

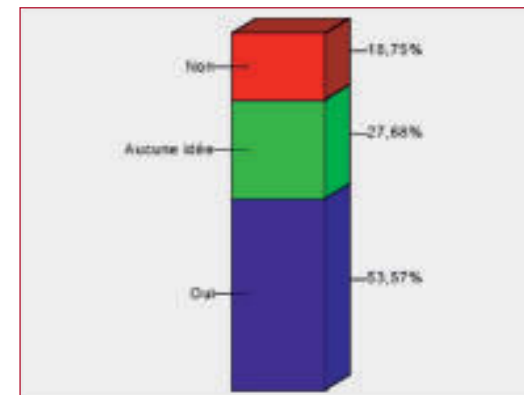
« Question : Avez-vous étudié les solutions offertes par les fournisseurs du marché pour traiter les salaires par Internet (récupération des données variables de la paie par Internet puis restitution et édition des bulletins de salaire par le client) ? »



Un peu plus de 20% déclarait alors s'intéresser à l'A.S.P. spécifique à la paie, RC&A soulignant toutefois que l'intérêt manifesté s'arrêtait à l'étude !

En septembre 2002, RC&A lançait une nouvelle enquête à laquelle plus de 300 cabinets ont répondu. Les tendances se confirmaient :

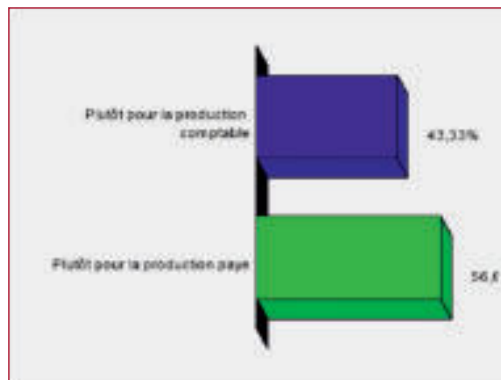
« Croyez-vous à l'avenir des A.S.P. ? »



« L'idée ferait-elle son chemin ? Les ASP ne font pas encore recette dans la production des cabinets, mais la moitié des répondants semble y croire... En décembre 2000, à l'occasion de notre toute première enquête sur l'impact des NTIC dans les cabinets comptables, vous étiez seulement 30% à croire aux ASP. Cette maturation est plutôt motivante pour tous les éditeurs qui se sont engagés dans cette technologie et qui misent sur les experts-comptables comme maillon indispensable du tryptique « Prestataire de service – Cabinet – client (Comptanoo, 21s, 123 paye, Rue de la Paye, Netexco...). Reste que le modèle « abonnement » qui s'avère très payant avec les effets de volume et de fidélisation (tuyaux), requiert de nombreuses ressources. Il faut proposer un service de qualité dès le premier abonné et avoir les reins solides pour supporter l'investissement commercial.

Sans l'appui d'un investisseur fort, l'attente risque d'être longue car force est de constater sur le terrain qu'au-delà des intentions les expériences sont encore rares. »

« Pour quel service y croyez-vous ? »



« La paie semble logiquement, l'application la plus adaptée dans un premier temps. Cela est parfaitement compréhensible car la technologie facilite ici l'administration d'un processus déjà existant. Les clients ont pris l'habitude de communiquer les éléments variables de la paie et les changements survenus dans le mois, le cabinet a « l'obligation » de restituer les bulletins dans la foulée... Quant aux éditeurs, ils assurent déjà un service de maintenance du logiciel de paie, d'autres réactualisent les bases de données sociales par abonnement. »

Malgré tous les avantages qu'il présente, le modèle A.S.P. peine aujourd'hui encore à « décoller ». De nombreux prestataires qui se sont lancés dans l'aventure au début des années 2000 sont aujourd'hui défunts. Ont-ils été trop en avance sur un marché encore immature, ou bien ce modèle est-il inadapté aux besoins des professionnels libéraux ? Une partie de la réponse pourrait être liée à un phénomène de différenciation insuffisante par rapport au modèle « progiciel » : le rapport services rendus/coût global ne serait pas suffisamment incitatif. Dans ce cas pourquoi remettre en cause une organisation et un système d'information qui fonctionnent de façon satisfaisante ?

La sous-traitance

La sous-traitance doit être distinguée de l'externalisation stricto sensu. L'externalisation consiste à confier une mission généralement durable et complexe, à un partenaire. Définie en termes de résultats, elle implique l'intégration par le prestataire d'un ensemble d'opérations et l'engagement sur l'efficacité globale d'une fonction. Elle est parfois même associée à un transfert d'équipements et de personnel. Elle est pratiquée par des entreprises de toutes tailles, y compris des P.M.E.-P.M.I. d'une vingtaine de salariés, et de toutes branches professionnelles, à des degrés variables de transfert ou de délégation de compétence au prestataire de services. Elle nécessite toutefois le maintien d'une structure assurant l'interface entre l'entreprise et le prestataire, mais celle-ci peut être légère, et une seule personne peut suffire.

La sous-traitance, quant à elle, se limite à un ensemble de tâches et n'engage le prestataire que sur la conformité de l'opération aux spécifications fournies par le maître d'ouvrage. La prestation est effectuée pour le compte d'un bénéficiaire qui reste le seul interlocuteur des clients dont il confie le traitement de la paie au prestataire, maître d'oeuvre. Agissant en qualité de fournisseur du bénéficiaire, le prestataire travaille exclusivement à partir des informations transmises par le cabinet, qui les recueille auprès de ses clients et les centralise avant transmission.

Certains assimilent parfois la sous-traitance à un abandon contraint du client, voire à la perte partielle de celui-ci par transfert d'une partie du dossier à un prestataire parfois même perçu comme un concurrent. Il n'en est rien, bien au contraire : la relation entre le client et le cabinet reste conduite par ce dernier, à l'exclusion de toute intervention directe du prestataire. De plus, le cabinet reste maître des décisions de fond relatives à la mission. Le prestataire externe fournit seulement l'énergie de traitement. Enfin, ce dernier s'engage généralement contractuellement à ne pas démarcher les clients du cabinet pendant la durée du contrat.

Cette perception négative provient probablement du fait que lorsqu'une entreprise externalise le traitement de sa paie, elle confie à un tiers une mission, certes essentielle à la vie de l'entreprise, mais extérieure à son métier et sans incidence directe sur celui-ci. En revanche, un cabinet qui « externalise » le traitement d'une partie de ses missions, sous forme de sous-traitance, remet entre les mains d'une entité qu'il ne maîtrise pas au-delà du contrat conclu avec celle-ci, l'accomplissement direct d'une partie de son métier. Il peut ainsi développer un sentiment de perte de substance et même d'identité, dans la mesure où il a l'impression de ne pas imprimer sa marque sur les prestations fournies à son client, quand il n'y a pas une inquiétude plus ou moins formulée quant à la protection de la confidentialité des données. D'autres cabinets voient dans la sous-traitance de leur activité de paie, la perte d'une occasion de rencontrer les clients de façon régulière et récurrente. La paie devient alors une sorte de rituel mensuel détourné de sa fonction première, un alibi justifiant une entrevue avec le client et fournissant la possibilité d'aborder d'autres problèmes et, à minima, de maintenir une présence.

La sous-traitance, de la même façon que le choix d'un progiciel particulier dédié à la paie ou d'un module spécialisé d'un éditeur généraliste touche aussi à la question de la pluralité de fournisseurs, lorsque le cabinet veut faire le choix de la prestation qui lui paraît la meilleure possible. Doit-il impérativement se résoudre au fournisseur unique, lui permettant de garantir une homogénéité de fonctionnement et de communication ou bien peut-il sans risque, faire le choix du meilleur produit chez chacun d'eux ? Par ailleurs, la sous-traitance est-elle combinable avec l'utilisation de progiciels internes au cabinet, pour les fonctions de production comptable et de gestion interne du cabinet ? Dans le domaine social, il faut prendre en compte la nature particulière du domaine. La question peut se poser avec une certaine acuité dans le domaine comptable où, par exemple, le

traitement des immobilisations doit être repris dans la comptabilité, et où la liasse fiscale est un sous-produit direct des écritures comptables. Tout ceci forme un ensemble cohérent et interdépendant. Le fournisseur unique offre a priori un gage d'interopérabilité certaine. En revanche, en cas de fournisseurs multiples, s'il est nécessaire de recourir à des interfaces lourdes et rigides, le gain organisationnel, ergonomique et économique résultant du choix du meilleur outil pour chaque gamme de tâches, sera vite compromis. Il ne faut pas oublier qu'en matière de traitement de la paie, l'autonomie de ce type de mission est très forte, et, a fortiori, s'il existe un pôle social. Les flux entrant en comptabilité se ramènent généralement à l'enregistrement des écritures relatives aux salaires et charges, et tout progiciel comptable normalement constitué est en mesure de réaliser un import de fichier créé par n'importe quel outil de production des bulletins.

Pour un cabinet, confier à un prestataire externe le traitement d'une partie de son activité en matière sociale peut présenter de nombreux avantages. Ainsi, si chaque collaborateur prend en charge globalement chacun de ses clients, la sous-traitance de la paie permet d'éviter les investissements en matériel, logiciel, maintenance et formation approfondie. Une diffusion légère et régulière d'informations sociales suffira à maintenir la compétence minimale indispensable. L'homogénéité de traitement des dossiers est garantie, et la production sera assurée dans des conditions économiques optimales. Le temps dégagé pourra être utilisé au développement de nouvelles missions. A l'inverse, si le cabinet dispose d'un pôle social, il peut libérer celui-ci des tâches les plus coûteuses en temps et en énergie pour l'affecter à l'accomplissement de missions mieux valorisées, avec un effectif relativement restreint et composé essentiellement de collaborateurs très qualifiés. Dans ces deux hypothèses, la sous-traitance consiste alors à transformer le prestataire en « pôle paie » du cabinet pour le compte duquel il opère.

Tout responsable de cabinet est aujourd'hui confronté à la difficulté de recruter des collaborateurs rompus aux subtilités et à la complexité du domaine social, ou tout simplement disposant d'une formation de base leur permettant de développer les compétences nécessaires. La perle rare maniant aussi bien logique juridique que logique arithmétique s'arrache ainsi parfois à prix d'or, en vertu du principe selon lequel ce qui est rare est cher. Si les juristes en droit social sont encore relativement faciles à trouver, nos institutions de formation scolaires, universitaires ou professionnelles, ne produisent pas toujours des techniciens de la paie dignes de ce nom, cet hybride du chiffre et du droit dont la souche traditionnelle est plutôt celle de la comptabilité, mais qui peut aussi être originaire de formations « ressources humaines ». En effet, soit les programmes privilégient la dimension comptable et la partie juridique s'en trouve occultée ou inadaptée parce que trop théorique, soit, il s'agit de formations juridiques ou orientées « R.H. » qui se désintéressent de l'aspect technique de la paie. Dans tous les cas de figure, ce type de cursus devra être complété par une formation appropriée destinée à combler le volet insuffisamment développé.

Ceci démontrerait-il que les fonctions relatives à ce secteur, relèveraient plutôt d'un nouveau métier émergent que d'une spécialisation comptable ou de gestion des ressources humaines ?

Formation initiale

La formation « initiale » peut être scindée en deux parties :

- formation diplômante relevant des structures nationales publiques ou privées d'enseignement général ou professionnel
- formation complémentaire à la précédente, et dispensée, à la demande du cabinet, pour adapter les collaborateurs à l'accomplissement des missions sociales

En ce qui concerne la première, nous avons évoqué dans l'introduction à ce chapitre les difficultés rencontrées. On assiste cependant à la création d'enseignements spécialisés, particulièrement de « licences professionnelles » (diplômes relativement récents, mis en place en partenariat avec le monde du travail associant des savoirs théoriques et des compétences techniques et en sciences humaines, destinés à former des étudiants s'engageant dans de nouveaux métiers nécessitant des capacités plus transversales). Mais les programmes proposés pèchent par insuffisance en matière de problématique de paie et de gestion sociale et par excès dans l'exposé des aspects théoriques, et ne permettent donc pas de répondre aux besoins réels.

Quelques actions méritent néanmoins d'être citées, comme signe d'une prise en compte de la « réalité du terrain », telle la licence professionnelle « Gestion des ressources humaines, spécialité Contrôle de gestion sociale, option « Gestion comptable des relations sociales » qui devrait être mise en place en 2005 par l'université de Reims, selon les informations qui nous ont été communiquées. En dépit d'un intitulé « Gestion comptable des relations sociales » qui ne nous paraît pas être du meilleur aloi, cette formation, au programme riche et diversifié, qui vise à former aussi bien des collaborateurs de cabinets que des salariés d'entreprise, associe le droit du travail, celui de la Sécurité Sociale (trop rarement pris en compte !), des spécificités de branches professionnelles (B.T.P. et H.C.R.), des analyses de conventions collectives, l'étude des spécificités de la paie dans le cas de la mobilité internationale, etc. Si les fruits portent la promesse des fleurs, ce type de formation constituera une avancée intéressante.

Une mention particulière doit aussi être décernée à l'A.F.P.A. (Association pour la formation professionnelle des adultes sous tutelle du Ministère de l'Emploi), dont la réputation n'est plus à faire, a constaté que le traitement

de la paie et des activités connexes s'était considérablement modifié depuis quelques années : complexité accrue, extension du périmètre des tâches, nécessaire maîtrise d'outils bureautiques évolués, etc. Ce constat l'a amenée à réfléchir sur l'opportunité de la création d'une formation adaptée de « Gestionnaire de paie », et nous emprunterons à la « Note d'opportunité – Gestionnaire de paie » rédigée en août 2004 par ses services, un certain nombre de ses analyses, remarques et conclusions. S'il faut préciser que l'analyse a été menée avec un objectif plus proche de la satisfaction des besoins des entreprises que de celle des cabinets comptables, elle n'en est pas moins, dans sa majeure partie, applicable à la problématique de la profession en la matière. Précisons toutefois que le responsable de ce projet est ancien expert-comptable connaissant bien les difficultés des ses ex-confrères !

Le ton est donné dès les premières lignes : « il est formulé l'hypothèse de l'apparition d'un « nouveau métier » dans la filière administrative ».

L'analyse du Référentiel des emplois Tertiaire Administratif a été confortée par deux études⁹ du CEREQ¹⁰ de 1996 portant sur les métiers du Tertiaire Administratif, et de 1998 « Evolution des emplois comptables et place du BTS¹¹ », qui identifient un niveau d'encadrement intermédiaire « Responsable Paie » dans les métiers de la comptabilité.

9 - « Evolution des métiers du tertiaire administratif et rénovation de la filière professionnelle de formation » Coédition Cereq-Foucher, septembre 1996
« Etude BTS comptabilité-gestion » CEREQ 1998

10 - Le Cereq est un établissement public qui dépend du ministère de la Jeunesse, de l'Education nationale et de la Recherche, du ministère délégué à l'Enseignement scolaire ainsi que du ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité. Pôle public d'expertise au service des acteurs de la formation et de l'emploi, le Cereq concilie production de statistiques, recherches, études et accompagnement d'actions. Il formule des avis et des propositions destinés à éclairer les choix en matière de politiques de formation à l'échelon régional, national ou international.

11 - Cette enquête montrait que les étudiants « souhaitent un « approfondissement de la paie et du droit social appliqué » dans leur formation. »

Les métiers du Tertiaire Administratif

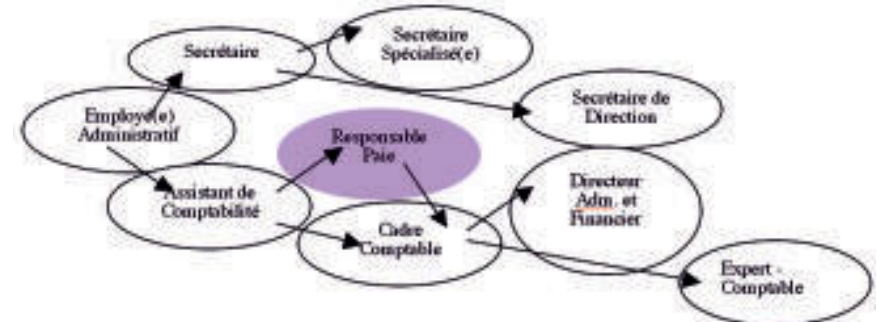
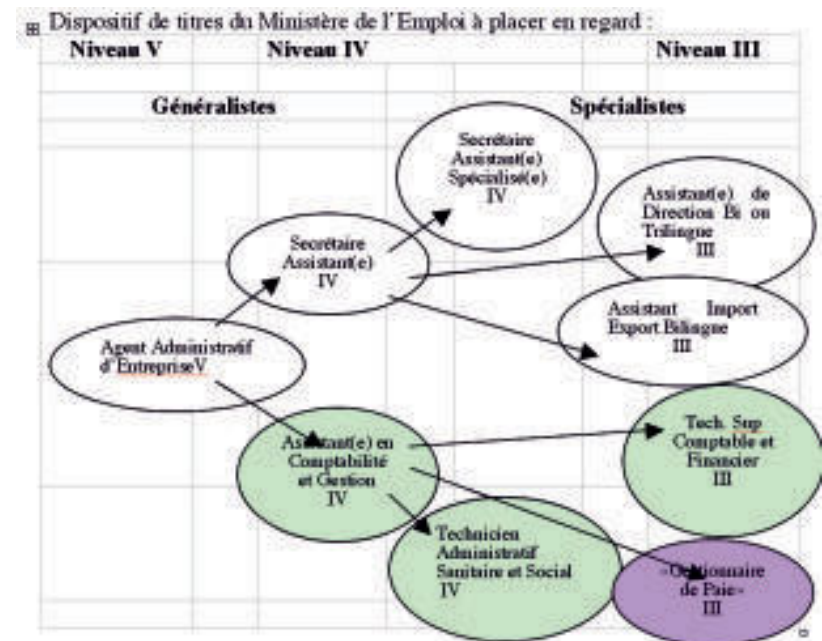


Schéma tiré de : « Etude BTS comptabilité-gestion » CEREQ 1998. Ce schéma représente les métiers et leur hiérarchisation dans deux filières : secrétariat et comptabilité/gestion.



« Le marché de l'emploi est actuellement relativement soutenu. En effet, les conditions techniques de la réalisation de la paie impliquent de plus en plus l'intervention de professionnels spécialisés. Les offres d'emploi de « Gestionnaire de Paie » publiées demandent presque toujours une qualification de niveau III, allié le plus souvent à une compétence technique qui relève de la comptabilité. Sur l'étude menée, les titres ou diplômes le plus souvent demandés sont le BTS Comptabilité, le DUT GEA ou tout titre comptable de niveau équivalent, soit 306 sur un total de 496 offres. Les autres qualifications demandées sont le baccalauréat professionnel ou technique de comptabilité, 15 fois cités, et des titres de l'enseignement supérieur (BTS ou plus), 160 fois cités. »

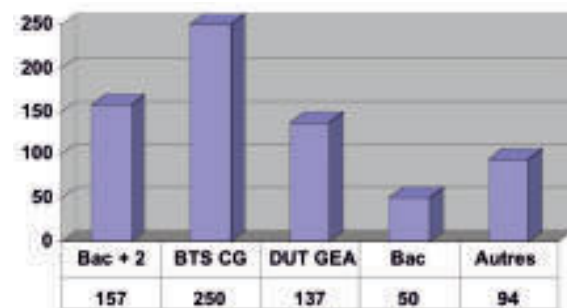
...

« Le nombre annuel d'offres d'emploi est évalué, source ANPE, à plus de deux mille postes par an. »

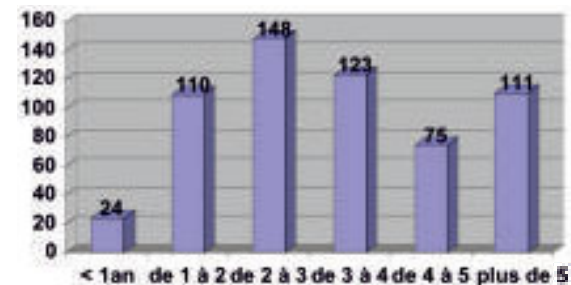
...

« La mesure des durées de maintien des offres d'emploi sur les sites des trois opérateurs (ANPE, APEC, PAGE Intérim) montre que près de 40 % des offres ne restent qu'une semaine, 15 % de deux à quatre semaines et seulement 15 % plus de 4 semaines. »

Titres ou diplômes demandés



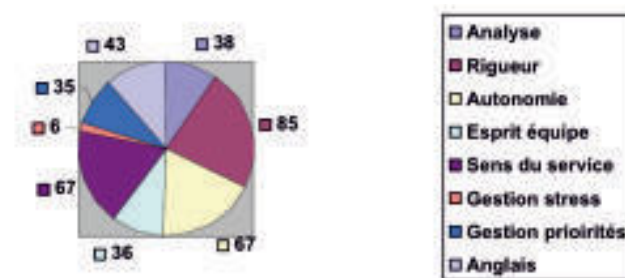
Expérience demandée



La fréquence cumulée est à 65 % pour une expérience de 1 à 4 ans. L'analyse des expériences de plus de cinq est difficile à réaliser car certaines offres demandent des expériences de 10, 15 voire 20 ans !

En ce qui concerne les offres sans expérience demandée ou précisée, c'est à dire ouverte à un débutant, le nombre s'élève à 31 soit 6 % des 508 offres.

Qualités comportementales



La réalisation des missions dévolues au « Gestionnaire de Paie » est fonction de qualités comportementales qui sont la rigueur, l'autonomie, le sens du service, l'analyse, l'esprit d'équipe, la gestion des priorités, etc. Le graphique ci-dessous indique les fréquences des qualités comportementales.

Rémunération proposée

Une dernière analyse sur les salaires actuellement proposés montre la tension qui existe sur le marché. La moyenne pondérée constatée ressort à 22 680 euros pour le salaire moyen proposé.

<i>Salaire en euro par an sur la base de 35 heures</i>	<i>Fréquences</i>
< 15 000	20
15 000 à 20 000	127
20 000 à 25 000	146
25 000 à 30 000	74
Plus de 30 000	41
N/D	100
<i>Total</i>	<i>508</i>

Environnement de la formation et de la validation

Pour Nathalie Herment¹² « La paie ne s'apprend pas à l'école car il n'existe pas de formations initiales pour devenir responsable de paie ou «Gestionnaire de Paie».

Pour les gestionnaires, la formation initiale peut être une formation de niveau IV ou III ou éventuellement une formation de base en comptabilité complétée par une expérience professionnelle. Cependant la majorité des sociétés interrogées demandaient pour les recrutements de « juniors » un niveau initial à bac+2.

Les formations en ressources humaines ne s'appesantissent pas sur les techniques de paie. Il y a un manque d'expertise remarque le directeur de Cegedim SHR, prestataire d'externalisation en paie.

A travers l'expérience, c'est donc la pratique des techniciens de paie et de l'expertise qui est recherchée. Il est reconnu par les professionnels qu'un

minimum de trois ans d'ancienneté dans la fonction est nécessaire pour faire un bon « payeur ».

N-B : L'A.F.P.A., outre ce projet ambitieux de formation initiale de « Gestionnaire de paie » que nous venons de détailler, propose déjà un stage de 3 mois lié à la pratique de la paie, de même intitulé, mais de contenu bien plus réduit.

Nous avons indiqué plus haut que la formation initiale comportait aussi un volet de formation complémentaire aux formations diplômantes. Ce type de formation permet de compléter (ou même trop souvent, d'assurer), une formation de base en prenant en compte les spécificités techniques des questions traitées en cabinet. Si les plus grands cabinets se sont souciés de mettre en place dans leurs propres structures ce type de formation, nombre de professionnels devront faire appel à des prestataires externes, soit dans la profession, soit le cas échéant, en dehors de celle-ci.

L'Ordre lui-même, s'est inquiété de cette brûlante question. Dans un premier temps, le Comité Social a défini, testé, validé et mis en place un cursus long de formation spécifique pour les collaborateurs. Ultérieurement, ce cursus a été repris par le C.F.P.C. Des dizaines de collaborateurs ont été formés et ont unanimement reconnu l'intérêt et la qualité de cette formation.

Les syndicats de la profession se préoccupent aussi de la formation de leurs adhérents en matière sociale, que ce soit dans le domaine strictement technique ou celui du développement du cabinet au travers de la stratégie à mettre en place dans le social.

12 - Nathalie Herment, Mémoire « Positionnement et reconnaissance de la fonction paie au sein des ressources humaines » I.G.S. Paris.

Les maisons d'édition spécialisées dans le domaine social proposent également des formations destinés aux gestionnaires du social en cabinet : Lefebvre, Lamy, R.F., etc. conjointement à des instituts spécialisés (Institut de Gestion Sociale, IFOCOP, etc.).

Formation continue

La formation continue, dans le domaine social, est fondamentale en cabinet.

La vitesse vertigineuse de l'évolution des différentes réglementations et de la jurisprudence qui y est associée nécessite l'intervention de professionnels du secteur. L'exercice consistant à suivre l'actualité dans les publications périodiques atteint rapidement ses limites : études insuffisamment détaillées, nécessité de les relier à d'autres domaines connexes ou de les intégrer dans un champ pluridisciplinaire plus vaste, besoin de confrontation des opinions dans un domaine où l'interprétation a un rôle déterminant. Rien ne vaut la présence physique d'un intervenant apte à calmer les ardeurs excessives, à alerter les collaborateurs sur un point sensible ou à répondre aux questions parfois métaphysiques que la matière suscite.

Les structures de la profession (CFPC et IRF) et les intervenants privés évoqués plus haut, disposent aussi d'un catalogue fourni en matière d'actualisation des connaissances.

Pris entre les feux croisés de la complexité accrue du droit social, de la multiplication des accords collectifs de branches ou d'entreprises, et des demandes de composition avec les règles de droit de certains de ses clients, l'expert-comptable peut-il encore conduire une mission sociale sans risquer, au mieux la schizophrénie, au pire une mise en cause de sa responsabilité professionnelle au titre d'un manquement à ses obligations de diligence et de conseil ?

A la lecture des statistiques de sinistralité fournis par le contrat groupe « R.C.P. Compta », géré depuis 1981 par Compta Assur, pour la responsabilité civile professionnelle¹³, on constate que parmi les principales mises en cause de la responsabilité civile professionnelle des experts-comptables au cours de l'année 2000, le manquement au devoir de conseil dans le domaine social a augmenté de 30% pour l'année 2000 et représente 74% des sinistres « manquement au devoir de conseil », lesquels représentent 28% de la sinistralité totale.

« Les sinistres les plus fréquents ... sont :

- absence de motivation des lettres de licenciement économique ou pour faute ;
- erreurs concernant la rédaction des contrats de travail (CDD-CDI) ;
- rupture anticipée des CDD en dehors des motifs de faute grave ou de force majeure.

...

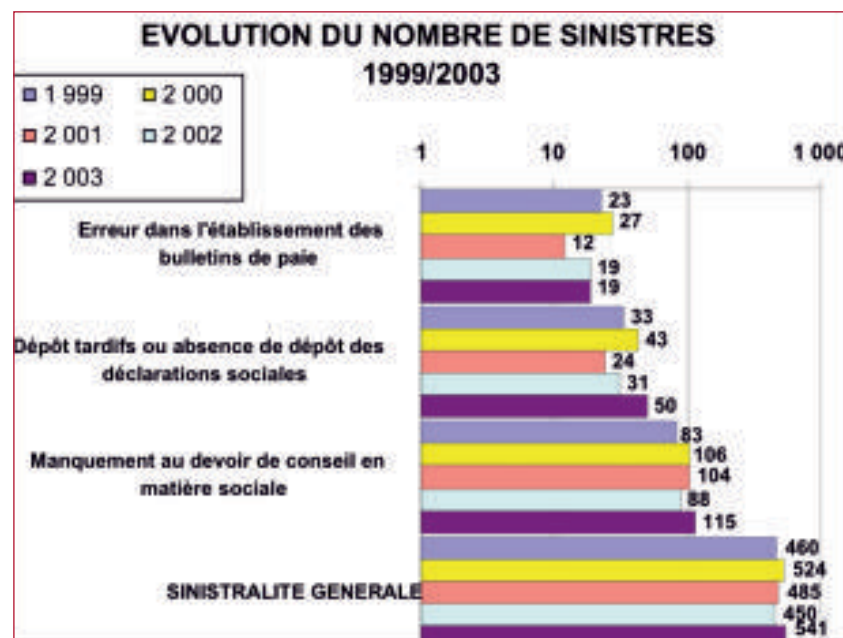
L'analyse des dossiers sinistres et de la jurisprudence fait apparaître que les manquements au devoir de conseil sont le plus souvent attribués à :

- une absence de mise en garde écrite ;
- un non-respect des délais et du formalisme en général ;
- une opportunité fiscale, sociale ou juridique non signalée entraînant pour le client perte d'une chance ;
- une absence de motivation des lettres de licenciement. »

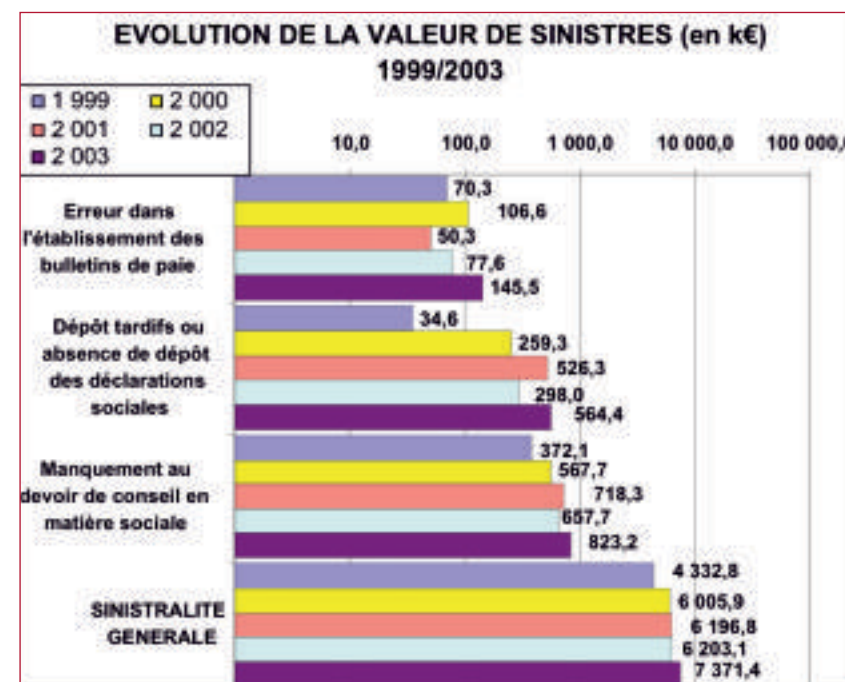
¹³ - SIC, n°198, décembre 2001

Comment cette sinistralité a-t-elle évolué ? L'analyse réalisée par le courtier AON, qui gère les relations avec l'assureur, sur la période 1999-2003 est particulièrement intéressante. Cette analyse non encore publiée, montre que « entre 1999 et 2003, le nombre de sinistres relatifs au droit social représente, selon les exercices, entre 29 et 34% de la sinistralité globale. Cette part demeure relativement stable.

En revanche, le coût de ces sinistres représente entre 11% et 21% du coût global. L'exercice 1999 (11% du coût des sinistres) semble à cet égard atypique puisque l'écart entre les 4 autres exercices est plus faible (5 points au maximum). Il est possible, à la lecture des chiffres, de considérer que la part du coût des sinistres en droit social représente entre 15 et 20%.



Ainsi, si le nombre de sinistres en droit social contribue à la sinistralité globale à hauteur de 30% en moyenne, la part du coût de ces sinistres est, elle, comprise entre 15 et 20% du coût total. ».



Nature	Nombre		Valeur		Coût moyen
	Q	%	Montant	%	
Erreurs dans l'établissement des bulletins	100	13%	450 262	9%	4 503
Dépôt tardif ou absence de dépôts des déclarations sociales	181	23%	1 682 682	32%	9 297
Manquement au devoir de conseil	496	64%	3 138 984	60%	6 329
TOTAL	777	100%		100%	

Selon le rapport d'AON, « entre 1999 et 2003, 777 déclarations de sinistres concernant le droit social, ont été effectuées.

La nature de sinistres la plus importante, tant en nombre qu'en coût, est celle relative au « **manquement au devoir de conseil en matière sociale** » ... 496 sinistres pour un coût total de 3.138 M€, soit 64% des sinistres déclarés en droit social et 60% du coût de ces mêmes sinistres.

Sur cette même période 1999-2003, la nature de sinistres « **Dépôt tardif ou absence de dépôt de déclarations sociales** », représentent 181 sinistres pour un coût global de 1.683 M€, soit respectivement 23% du nombre de sinistres en droit social et 32% du coût de ces sinistres.

Enfin, 100 sinistres relatifs aux « **erreurs dans l'établissement des bulletins de paie** » ont été déclarés, soit 13% du nombre des sinistres en droit social pour un coût total de 450.262 €, soit 9% du coût des sinistres en droit social. »

Une analyse de la répartition des sinistres en pourcentage montre qu'il y a une certaine corrélation entre le nombre de sinistres déclarés dans une rubrique et la valeur de ces mêmes sinistres. Ceci est vérifié pour le « manquement au devoir de conseil » (64% en quantité et 60% en valeur), pour les « erreurs dans l'établissement des bulletins de paie » (13% en quantité et 9% en valeur). En revanche, la différence est forte pour les « dépôts tardifs ou absence de dépôt des déclarations sociales » où le quart environ des sinistres génère les tiers des coûts (23% en quantité pour 32% en valeur). Le coût unitaire de ce type de sinistres est ainsi le plus élevé de tous, même si les « manquements au devoir de conseil » représentent le plus grand nombre de sinistres et les coûts les plus importants.

Quelles sont les mesures à mettre en place pour limiter cette « *sinistralité galopante* »¹⁴ ?

Anne-Claire Maddoli-Restoux, avocate, relève que « alors qu'en 1996, les décisions judiciaires de Cours d'Appel publiées en la matière étaient pratiquement inexistantes, en 2003, il devenait nécessaire d'ajouter le terme « licenciement » à la liste des mots-clés renvoyant aux situations génératrices de contentieux pour les experts-comptables ».

Le professionnel se doit donc d'engager une réflexion sur ses propres pratiques afin de développer une politique de prévention : « de l'ensemble des décisions de jurisprudence rendues en la matière, se dégagent quatre axes de prévention :

- une délimitation précise du cadre de la mission sociale dans la lettre de mission ;
- un contrôle systématique et vigilant de la nature du contrat de travail, comme du statut du salarié concerné par une mesure de licenciement ;
- un approfondissement des motifs allégués par l'entreprise au soutien de son projet de licenciement ;
- une formalisation écrite des informations et mises en garde opérées »

Encore prend-elle soin de préciser que « le respect de ces axes de prévention suppose une information et une formation répétées des collaborateurs de l'expert-comptable, l'expérience témoignant de l'insuffisante sensibilisation de ces derniers aux problèmes de responsabilité professionnelle ».

Certaines de ces recommandations méritent d'être détaillées.

14 - Anne-Claire MADDOLI-RESTOUX, « Responsabilité de l'expert-comptable », Ed. LITEC mai 2003, 2ème édition

Importance de la lettre de mission

Dans son « Etude comparative de la gestion des cabinets d'expertise comptable de 1 à 50 salariés », l'Observatoire Economique du C.S.O.E.C. révèle que si une lettre de mission est établie dans plus de 96% des cas, pour les nouveaux clients, ce chiffre tombe à 78% pour les anciens clients. L'étude est malheureusement muette sur le pourcentage de lettres de mission spécifiques à la mission sociale ou d'individualisation de la mission sociale dans une lettre de mission globale. C'est pourtant bien de la qualité, de l'exhaustivité et de la pertinence de la rédaction de ce document que dépendra la suppression d'une source importante de litiges.

Il est fondamental de préciser les rôles respectifs des acteurs dans la prise en charge de chacune des tâches élémentaires. Qui du client ou du cabinet, voire d'une tierce partie (avocat, notamment) sera responsable, par exemple, des formalités d'inscription des salariés auprès des organismes sociaux, de la rédaction des contrats de travail et des avenants, de l'établissement des déclarations des taxes assises sur les salaires, du suivi de l'évolution des rémunérations minimales, etc. ?

En la matière, l'abondance des précisions ne nuit pas et la Commission Juridique du Conseil Supérieur¹⁵ recommande que la lettre de mission sociale

- soit assortie d'un tableau de répartition des travaux.
- mentionne expressément, en préalable, que le classement des salariés par rapport à la convention collective nationale (avec la responsabilité y afférant) est du ressort du chef d'entreprise, et que l'employeur doit transmettre, notamment, la convention collective applicable à l'expert-comptable.

15 - www.experts-comptables.fr, domaine « Experland », « Les Textes et Normes de la profession : les lettres de mission », 11/ 09/2003

- indique, en propos préalable, que la lettre de mission se limite à régler les relations entre le cabinet et son client, et que le cabinet n'a aucun lien direct avec les salariés de l'entreprise. Le chef d'entreprise conserve la gestion et la formalisation de ses relations avec ses collaborateurs.

La Commission juridique met à disposition des professionnels un modèle de lettre de missions reprenant ces précisions, disponible sur le site de l'Ordre en téléchargement.

Nécessité d'un écrit pour la transmission des informations et des mises en garde

« *Verba volent, scripta manent* » : en matière de conseil et d'alerte, l'explication « *Mais je vous l'avais dit au téléphone !* » ne résistera pas à l'épreuve judiciaire. La Cour de Cassation a étendu, dans les années 90, à l'ensemble des professionnels tenus à un devoir de conseil, l'obligation de prouver qu'ils n'avaient pas failli à ce devoir. En l'absence de documents écrits, la matérialité de la preuve sera difficile à établir. La contrainte de devoir rédiger un document d'information ou d'alerte au client, voire une lettre de réserves face à des pratiques illicites auxquelles il se livrerait, sera largement compensée par la solidité de la preuve écrite.

Sensibilisation des collaborateurs aux risques liés à la responsabilité professionnelle.

A ce propos, un certain nombre d'attitudes ou d'idées reçues doivent être combattues, parmi lesquelles celle consistant à considérer que les règles de responsabilités applicables aux experts-comptables ne pèseraient que sur les diplômés, et que les simples collaborateurs en seraient exonérés, alors que, bien évidemment c'est l'ensemble du cabinet qui est assujéti à ces règles. De même il est courant de constater qu'un certain nombre de cabinets, dans

le but louable de rendre service à leurs clients, n'hésitent pas à transmettre directement aux banques, pour exécution, les ordres de virement des salaires, après élaboration des bulletins, se comportant ainsi en mandataires purs et simples de leurs clients, au mépris des dispositions de l'article 22 de l'Ordonnance de 1945, interdisant toutes les pratiques liées au maniement de fonds pour le compte des clients. Enfin, on ne peut passer sous silence la traditionnelle transmission de copies des documentations techniques habituelles, sans analyse personnalisée ni réserve quelconque liée à la situation du client. Le client va fonder sa conviction sur ces documents généraux et peut-être inadaptés à son cas propre, et prendre des décisions, pensant être suffisamment éclairé, puisque « *c'est mon comptable qui me l'a dit* », et même écrit ! Dans ce cas, le sentiment de devoir accompli du collaborateur qui a « informé » le client ne résistera pas à l'analyse d'un éventuel juge qui considèrera que le devoir d'information a singulièrement manqué de consistance et de pertinence !

Un dernier mot sur la responsabilité pénale de l'expert-comptable. Si la jurisprudence ne regorge pas de condamnations pénales liées au domaine social – et qui s'en plaindrait ! – et si les infractions sanctionnées sont plutôt liées à des affaires fiscales ou à des présentations de faux bilans et de façon plus générale sont relatives à la délinquance économique, il n'en reste pas moins que le risque de complicité de l'expert-comptable est potentiellement contenu dans un certain nombre d'actes ou de pratiques à proscrire. Ainsi, par exemple, les astreintes non rémunérées, les dépassements d'heures complémentaires, le non-paiement d'heures supplémentaires ou leur paiement sous forme de primes, et plus largement le temps de travail non décompté, sont autant de sources d'infractions pénales dans lesquelles la complicité de l'expert-comptable pourrait être retenue s'il était avéré qu'il avait une connaissance des faits et qu'il a manqué à son obligation de refuser toute complaisance.

Conclusion

Si le professionnel comptable libéral peut légitimement être préoccupé par l'importance de ses obligations et des conséquences économiques pouvant en découler, il ne doit pas pour autant tomber dans la paranoïa, ni s'enfermer dans un splendide isolement et encore moins céder à une « bunkerisation » paralysante ! Appréhendée sous un angle positif, l'augmentation des mises en cause des professionnels n'est-elle pas un indicateur pertinent de la croissance des missions sociales ?

Laissons Anne-Claire MADDOLI-RESTOUX conclure sur ce point :
«La tentation inévitable du professionnel de systématiser sa propre protection ne pourrait que conduire à une dégénérescence de la prestation intellectuelle et de conseil, réduite à une application rigoriste des textes et règlements, sans égard pour les exigences de souplesse et d'adaptation des entreprises »

L'ORGANISATION DU CABINET

Vaste débat que celui de l'organisation du cabinet pour assurer le traitement des missions sociales et de la production des bulletins ! Le domaine social, qui représente aujourd'hui environ 10% du C.A. de la profession et qui pourrait croître de façon extrêmement importante, n'a pas encore trouvé l'organisation optimale permettant de travailler avec profit sur un marché de masse, d'industrialiser la production et de dégager du temps pour vendre des missions sociales rémunératrices. Le choix des outils, le recrutement et la rémunération des collaborateurs aptes à traiter les questions sociales, la formation permanente des collaborateurs, le recours à des juristes internes ou externes, la méthodologie de traitement, le choix d'une facturation adaptée sont autant d'éléments à traiter avec soin. A défaut de recenser de façon exhaustive et approfondie les problèmes posés en la matière, et qui nécessiteraient de très longs développements, nous allons tenter d'en dresser les grandes lignes à partir de quelques questions fondamentales. Certaines d'entre elles en revanche, telle la formation ou la facturation des prestations, méritent d'être étudiées de façon plus approfondie et feront l'objet de chapitres distincts.

Collaborateurs dédiés ou non ?

Aujourd'hui encore, la solution du pôle social n'est pas retenue par tous les cabinets : en matière de traitement brut de la paie, 57% des cabinets y ont recours et 54% pour le traitement des missions sociales.

Le pôle social est plutôt l'apanage des cabinets d'une certaine taille, 65% environ des cabinets de 6 à 19 salariés et plus de 70% des cabinets de 20 salariés et plus ont opté pour cette solution contre seulement 45% des cabinets de 1 à 5 salariés. Il est vrai que les coûts engendrés doivent pouvoir être amortis sur un volume suffisant de prestations facturables. Il ne faut pas envisager la création d'un pôle social pour traiter moins de 500 bulletins, sauf à vouloir traiter des missions sociales complexes, sans traiter de paie.

Les petits cabinets n'atteignent pas toujours la masse critique nécessaire pour amortir le coût de la structure et dégager un profit. Peut-être est-ce la raison pour laquelle notre enquête montre que 92% des cabinets n'envisagent pas de mettre en place une structure dédiée, ce pourcentage étant de 95% pour les cabinets de 1 à 5 salariés, contre 77% pour ceux de plus de 20 salariés.

La solution du pôle social apparaît néanmoins comme la voie de l'avenir. D'abord parce que le domaine social tend à s'éloigner de plus en plus du domaine du chiffre pour rejoindre celui du droit et nécessite donc une spécialisation poussée. Ensuite parce qu'il évite la dispersion sur une matière très technique nécessitant par nature une veille permanente. Enfin, parce qu'il est structurant et permet de mettre en place des procédures d'organisation et de suivi des travaux facilitant le suivi des coûts et de la facturation.

Que faut-il entendre par collaborateurs dédiés ?

Ce concept recouvre des réalités totalement différentes qui vont du simple collaborateur comptable chargé de l'établissement de la paie au juriste de haut niveau, en passant par des structures mixtes hébergeant à la fois des collaborateurs orientés « paie » et des collaborateurs plus spécialisés dans le droit social.

Le nombre de collaborateurs dédiés est aussi très variable. Le choix est dicté par le volume des bulletins à traiter, le type de missions sociales à conduire et la rentabilité réelle ou supposée de la mise en place d'une telle structure. Ce peut être aussi un choix politique, reflétant la volonté du cabinet d'assurer un développement particulier des missions sociales.

Notre enquête a montré qu'il est généralement de 1 dans les petits cabinets, de 2 dans les moyens et de 3 ou 4 dans les plus grands. Les cabinets de taille modeste souffrent d'un double handicap résultant du coût de ces collaborateurs

et du risque inhérent lié au fait de n'avoir qu'un seul poste en cas de défaillance de son titulaire : maladie, congés, etc., Ce risque est encore accentué si ce collaborateur a en charge la production des bulletins en plus du domaine juridique social. Il est donc indispensable que le cabinet soit assuré que le service continuera d'être rendu, soit par les collaborateurs comptables, soit par un intérimaire, soit par une sous-traitance temporaire quelconque (confrère, prestataire externe). Aucune de ces solutions n'est toutefois idéale : l'intermittence n'est pas propice à la bonne connaissance du dossier et au maintien de la compétence sociale.

De plus, le traitement d'un ensemble de dossiers de paie par un seul collaborateur implique pour celui-ci un suivi proportionnellement important de conventions collectives. Statistiquement, on dénombre une convention collective par tranche de 4 à 5 clients sur un total de 2 à 3.000 cas traités. Le nombre moyen de clients traités par un collaborateur est d'une vingtaine environ. Nous savons que la moitié a une mission « paie », ce qui représente une dizaine de clients soit théoriquement 2 conventions collectives. Mais sur une base réduite de clients, ce chiffre est en réalité beaucoup plus élevé, et la réalité doit se situer entre 3 et 5. Leur suivi, extrêmement chronophage, peut-il être raisonnablement assuré dans de bonnes conditions par un collaborateur ? De plus, les dossiers n'étant pas affectés à des collaborateurs spécialisés par branche professionnelle, un « effet doublon » apparaîtra nécessairement, sans parler de l'hétérogénéité des traitements.

Enfin, il ne faut pas oublier le goulot d'étranglement que constituent les périodes déclaratives mensuelles, trimestrielles ou annuelles, qui viennent parfois se superposer partiellement à la production des bulletins, et peuvent handicaper celle-ci.

Quel profil pour les collaborateurs dédiés ?

Lorsqu'un cabinet décide de créer son pôle social, il est confronté à la question du type de collaborateur à y affecter. Il a donc le choix entre la « mutation » de collaborateurs de formation comptable ayant une attirance pour le domaine social, le recrutement de collaborateurs externes ou un panachage des deux.

Qu'il s'agisse de collaborateurs internes ou externes, il n'y a pas encore aujourd'hui de formations initiales suffisamment adaptées. Les formations universitaires spécialisées en gestion des ressources humaines abordent généralement le traitement de la paie de façon trop superficielle ou théorique. Seuls quelques organismes publics ou privés (cf. supra) dispensent des formations spécialisées courtes constituant une base sérieuse de départ. Nombre de collaborateurs affectés à ces fonctions auront donc besoin d'une formation complémentaire que les plus grands cabinets ont souvent mise en place en interne, mais que ceux de taille plus modeste devront aller chercher auprès des structures de la profession ou de spécialistes du sujet (Francis Lefebvre, Lamy, etc.).

Le recours à des collaborateurs internes ne présente pas nécessairement d'avantages déterminants, à moins de considérer qu'ils sont plus rapidement opérationnels du fait de leur connaissance des dossiers. A contrario, dès lors qu'ils sont amenés à reprendre les dossiers de leurs collègues, cet avantage disparaît.

Les profils techniques les mieux adaptés sont assez divers : bac+2/3 en comptabilité ou gestion, maîtrise A.E.S. ou en Sciences Economiques ou en Droit ... Le recrutement de juristes « labellisés » (licence ou maîtrise de droit, D.E.A., D.E.S.S.) est en plein développement. Cette solution présente l'avantage certain de s'attacher la compétence de collaborateurs rompus à un type de raisonnement adapté aux contraintes du domaine social, mais leur

goût parfois très modéré pour les chiffres ainsi que leur propension encore forte à considérer que la paie est une tâche peu valorisante peut constituer une difficulté de gestion. Il convient alors de leur présenter le traitement de la paie comme une occasion de compléter leur compétences juridiques, de développer le conseil, et d'entrevoir un enrichissement progressif de leur fonction, faute de quoi, les cantonner à de strictes tâches de production risque de les amener à rechercher rapidement un autre employeur.

Le profil psychologique n'en est pas moins important et notamment les qualités relationnelles et pédagogiques. Un collaborateur de pôle social est nécessairement en relation avec le client, pour la partie sociale, mais aussi avec le collaborateur comptable en charge du dossier. Il doit donc gérer une relation tripartite complexe. Il doit aussi être en mesure de faire admettre au client les limites du domaine social, et ne pas accéder systématiquement à ses demandes, souvent relayées par le collaborateur en charge du dossier comptable, dans le propre intérêt du client et du cabinet.

Collaborateurs dédiés généralistes ou spécialistes ?

Une fois le pôle social constitué, faut-il confier à chaque collaborateur le traitement complet d'un dossier ou faut-il les spécialiser chacun dans un domaine, et selon quelles modalités ?

La gestion de l'intégralité du dossier, des procédures d'embauche à celles de licenciement, en passant par l'établissement de la paie et le conseil à prodiguer au client va nécessiter pour les collaborateurs de développer des compétences multiples à un niveau suffisant : un excellent technicien de la paie sera-t-il un bon rédacteur de contrats de travail, ou bien le collaborateur ayant développé une compétence pointue en matière de protection sociale, d'aides à l'embauche, voire d'épargne salariale, sera-t-il en mesure de réaliser un volume significatif de bulletins ? De plus, les différences de secteurs

professionnels, de taille d'entreprises, de turnover plus ou moins élevé, peuvent engendrer des contraintes plus ou moins grandes de complexité, de tâches spécifiques, d'organisation, donc de temps nécessaire, rendant délicat de traiter de front les obligations récurrentes de production et les tâches particulières. Enfin l'affectation des dossiers à chaque collaborateur, compte tenu des éléments que nous venons d'évoquer, sera difficile à réaliser si l'on veut respecter un certain équilibre des charges ou tout simplement l'accomplissement des tâches dévolues dans le temps de travail imparti.

En vertu de l'adage « qui trop embrasse, mal étreint » une répartition minimale des tâches en fonction de leur nature nous paraît donc nécessaire : le pôle social doit être constitué de collaborateurs chargés de la paie et de collaborateurs chargés des missions plus spécialisées. Toutefois, ce principe doit être atténué. D'une part, les compétences de certains collaborateurs très expérimentés en paie ne sont pas exclusives de compétences en droit social, les rendant ainsi aptes à traiter des missions plus larges, quelles qu'elles soient. D'autre part, la réalité du terrain ne permet pas toujours d'opérer cette distinction idéale. On notera que cette séparation ne correspond pas à la séparation « mission paie – missions sociales » que nous avons exposée antérieurement : ceci s'explique par le fait que d'un côté, le raisonnement est axé sur le type d'offre à proposer aux clients et son « packaging », et de l'autre il s'agit d'affecter les collaborateurs les mieux adaptés à la réalisation des prestations vendues.

Faut-il pousser plus loin la répartition des tâches ? On peut être tenté de considérer que la production de la paie relève de processus pouvant être a priori segmentés en deux catégories de tâches : la saisie et le contrôle. La saisie, tâche mécanique, pourrait être confiée à des collaborateurs de faible qualification, et le contrôle à des collaborateurs plus experts. Cette « taylorisation » atteint rapidement ses limites dans la mesure où une saisie

de paie est nécessairement une saisie « intelligente » et où l'opérateur ou l'opératrice doit être en mesure de s'interroger. Nous savons que la profession a un impérieux devoir de conseil, de vérification, d'alerte et d'information qui lui impose de faire preuve d'esprit critique à l'égard des informations que lui transmettent les clients. Il ne s'agit pas de remettre en cause systématiquement les éléments transmis, mais d'être vigilant et rigoureux. Séparer les deux fonctions crée un risque très fort de compliquer le contrôle ou de le rendre insuffisant. En effet, les anomalies détectées lors du contrôle vont nécessiter des réfections contraignantes réduisant ou annulant les gains d'organisation si la saisie est confiée à des collaborateurs peu expérimentés, et le volume et la récurrence de celles-ci peuvent en faire échapper un certain nombre à l'attention du contrôleur. C'est pourquoi tout collaborateur chargé de la saisie doit avoir une connaissance minimale des principes généraux de la paie et connaître ses limites afin de pouvoir faire appel à un collaborateur plus expérimenté, si nécessaire. La paie n'a jamais été, contrairement à une opinion toujours répandue, une activité « presse-bouton » où « le logiciel fait tout ».

Collaborateurs dédiés généralistes ou spécialistes d'un secteur professionnel ?

Une pratique encore répandue mais en voie de régression consiste à ne pas affecter de portefeuille à chaque collaborateur du pôle social, mais de l'affecter globalement, de telle sorte que les dossiers sont traités dans l'ordre d'arrivée, par le collaborateur disponible à ce moment-là. Si cette pratique a l'avantage de garantir le traitement du dossier quoi qu'il arrive, elle a deux inconvénients majeurs. Le premier réside dans l'absence de connaissance du dossier qui entraîne une déperdition d'énergie, chaque collaborateur devant, par hypothèse, prendre connaissance d'informations minimales lors de chaque traitement, sauf à gérer une transmission des consignes et informations

particulièrement rigoureuse, ce que la réalité dément ... Le second inconvénient provient de la nécessité d'avoir une connaissance nécessaire et suffisante de l'environnement conventionnel de nombreuses branches professionnelles. Or nous avons vu précédemment que la diversité de celui-ci est telle que cette nécessité relève de l'impossible.

Il est donc indispensable de spécialiser les collaborateurs par branche professionnelle, en affectant à chacun la gestion d'un nombre raisonnable, variable selon leur complexité de traitement, dans lesquelles il pourra développer une certaine expertise. Et afin d'éviter une interruption de service, il est nécessaire de mettre en place un binôme, voire un trinôme, dans lequel chacun des membres aura, à la fois une connaissance approfondie de ses propres branches professionnelles affectées et de ses dossiers, et une connaissance moindre, mais suffisante des dossiers de ses « coéquipiers » afin de pouvoir intervenir très rapidement en cas de défaillance ou d'absence du titulaire. Cette situation, tendant vers l'optimum, pose de nouveau la question du pôle social dans les petits cabinets : comment prendre en charge avec rigueur et efficacité les dossiers et leur environnement, respecter l'obligation de conseil, satisfaire le client, lui proposer de nouvelles missions avec un effectif extrêmement réduit ? Quelques professionnels commencent donc à s'interroger sur l'intérêt d'une sous-traitance pouvant les soulager de ces contraintes.

Structure du pôle social

Il n'y a pas de recette unique pour réussir l'organisation d'un pôle social. Il faut tenir compte en priorité du nombre de collaborateurs, de leurs compétences, des types de mission qu'ils seront amenés à conduire.

Il faut aussi répondre à la question relative au nombre de clients et de bulletins pouvant être gérés par un collaborateur spécialisé. Le critère

majeur nous semble être celui des bulletins plutôt que du nombre de clients, eu égard à la taille extrêmement variable desdits clients.

La moyenne des bulletins traités par des collaborateurs spécialisés est généralement de l'ordre de 190 environ (contre 40 environ lorsqu'il n'y a pas de pôle social), selon notre enquête. Cette valeur est relativement modeste mais correspond effectivement à la réalité de nombreux cabinets. Avec une organisation optimisée, il doit être possible d'atteindre 300 bulletins en moyenne, chiffre atteint par de très grands cabinets structurés. Au-delà, il y a un risque important de non qualité et de saturation. Le bulletin n'est qu'une unité d'œuvre recouvrant l'ensemble des tâches amont et aval. Nous insistons sur le terme « moyenne » car il n'y a pas de commune mesure entre 300 dossiers de 1 salarié et 1 dossier de 300 salariés : dans le premier cas, il y aura 300 fois l'ensemble des déclarations de charges à assurer tous les trimestres, dans le second, il n'y en aura qu'une fois par mois, soit seulement 3 fois par trimestre. De plus le traitement d'un dossier volumineux permet des gains de productivité que n'autorisent pas les dossiers de petite taille. Il n'y a pas non plus d'égalité, par exemple, entre des dossiers du type « ouvriers du bâtiment » ou « hôtels – cafés – restaurants » compte tenu de l'appréciation des frais professionnels et des avantages en nature, ces dossiers étant donc plus coûteux en temps que le traitement d'un cadre à la rémunération fixe relevant du SYNTEC. De même, le temps nécessaire au traitement ne sera pas le même si toutes les variables sont transmises de façon manuscrite sur « papier libre » où de façon dématérialisée et prêtes à être importées dans l'outil de production. Enfin, un jeune assistant débutant ne sera pas en mesure de produire de tels volumes avant plusieurs mois ...

Outre les capacités intrinsèques de production de chaque collaborateur, il ne faut pas oublier de tenir compte des risques de défaillance de l'un d'eux ou de l'arrivée inopinée de nouveaux dossiers. Si tous les collaborateurs

sont à leur niveau maximal de production, ils ne seront pas en mesure d'absorber les pointes inévitables.

Nous avons brièvement évoqué dans les paragraphes précédents la séparation souhaitable entre collaborateurs paie et collaborateurs chargés des autres missions sociales, ainsi qu'une spécialisation par branche professionnelle. A ceci, on peut ajouter, si l'effectif le permet, une supervision assurée par un collaborateur du pôle social disposant d'une expérience avérée. Cette supervision aura pour objectif d'assurer une certaine cohérence dans les méthodes de travail et de procéder à des contrôles et vérifications minimales des travaux réalisés. Ce collaborateur devra gérer un portefeuille de taille plus réduite, tenant compte du temps passé à la supervision. Ce portefeuille peut être composé, par exemple, des dossiers les plus complexes, ou présentant le plus de risques ou correspondant à des clients difficiles ...

Faut-il aussi faire assurer un encadrement par un associé ? Dans la mesure où les collaborateurs en charge du secteur social ne sont généralement pas issus de formations liées à l'expertise, il existe une certaine insensibilité aux contraintes déontologiques et aux règles régissant l'obligation de conseil. Il est donc indispensable de vérifier régulièrement que celles-ci sont bien respectées : le mandatement des virements de salaire par la banque du client sans intervention de celui-ci, l'envoi de photocopies de documentation sans explication ni précisions, l'acceptation de demande des clients en marge de la légalité, sont trop souvent le fait de collaborateur désireux de rendre service à leurs clients, sans mesurer l'impact de leurs actions. Il ne s'agit pas de tout refuser en bloc, mais de mettre les responsables du cabinet en mesure d'apprécier le risque et de décider en connaissance de cause. Un « reporting » adapté responsabilisera les collaborateurs et leur évitera de s'aventurer sur des chemins périlleux.

Question particulière : le suivi de l'adaptation de l'outil de production.

Si le cabinet dispose d'un progiciel pour le traitement de sa paie, ou utilise les services d'un fournisseur d'application hébergée, il devra dans tous les cas, assurer une grande partie du paramétrage des rubriques de paie, et, le cas échéant déployer les nouvelles versions fournies par l'éditeur.

Afin d'éviter que chaque collaborateur n'ait à se transformer en « paramétreur » ou que chacun attende de son voisin qu'il procède aux mises à jour, il est souhaitable de désigner un responsable de ces tâches, toujours doublé d'un assistant susceptible de prendre le relais. Il est malheureusement fréquent de constater qu'en l'absence de centralisation et de responsable, chaque collaborateur ne voyant souvent que ses propres besoins, ne se soucie guère de vérifier que ses propres modifications n'ont pas d'impact sur celles de ses collègues. D'où des erreurs surprenantes d'un mois sur l'autre, des rubriques qui disparaissent ou apparaissent au gré des interventions. La responsabilité du paramétrage inclut naturellement celle du paramétrage des O.D. comptables, souvent négligé ou insuffisamment utilisé, alors que les possibilités de liaison entre les modules de paie et les modules comptables, directes ou par export de données, permettent d'accroître la productivité et de limiter les risques d'erreurs.

Relations du pôle social avec les autres collaborateurs

La mise en place d'un pôle social n'est pas toujours vécue de façon positive par les autres collaborateurs qui le vivent parfois comme une dépossession partielle de leur pouvoir liée à la présence d'un tiers interférant dans les relations avec leurs clients et révélant leur moindre compétence en matière sociale. Pour éviter des tensions, certains responsables de cabinet mettent en œuvre une organisation dans laquelle, le collaborateur comptable responsable du dossier reste le seul interlocuteur du client. Cette organisation

nous paraît contestable car elle est incommode sur le plan pratique en ralentissant la transmission des informations du client au service chargé de les traiter effectivement (les collaborateurs ne sont pas fréquemment à leur bureau), et ne permet pas au pôle social d'être en mesure de communiquer avec le client sur de nombreux points techniques.

Une relation directe et claire nous paraît toujours préférable. Néanmoins, il convient de tenir compte des éléments suivants pour lui garantir son efficacité et le bon fonctionnement général du cabinet.

Les collaborateurs d'un pôle social focalisés sur leur domaine d'activité peuvent rapidement acquérir un comportement de « monopolisation » des clients : ce ne sont plus les clients du cabinet, ce sont « leurs » clients. Cette dérive doit absolument être évitée, la mission sociale n'étant qu'une des missions (sauf exception) confiée par le client au cabinet. A ce titre, elle s'inscrit dans un ensemble de services rendus au client et ne peut donc être gérée de façon totalement indépendante. Or, il est courant que la mission sociale soit traitée à distance, par téléphone, fax ou mail et que le client ne vienne jamais au cabinet. Il en résulte qu'un certain nombre d'informations sur la « vie » de la mission sociale (incidents avec le client, difficultés pour obtenir les informations demandées, erreurs ou omissions dans le bulletins, etc.) ne sont pas transmises aux collaborateurs comptables. Lorsque ceux-ci se rendent chez leur client, ils peuvent se trouver en porte-à-faux par manque d'information ou de connaissance du volet social du dossier. A l'inverse, il arrive que le collaborateur comptable soit en possession d'informations importantes pour le secteur social et ne les transmette pas. Il est donc vital de veiller à la communication bilatérale.

De plus, il faut veiller à maintenir une compétence sociale minimale chez les collaborateurs purement comptables. N'oublions pas qu'ils sont des relais entre le client et le cabinet, et qu'ils doivent disposer d'une

connaissance du domaine leur permettant d'échanger avec leurs clients. Des réunions périodiques d'information organisées par le pôle social, sur des sujets d'actualité contribuent à maintenir cette compétence. C'est une marque de professionnalisme qui ne peut que renforcer la crédibilité du pôle social à l'égard des autres collaborateurs du cabinet qui les incitera à vendre la mission sociale chez les clients.

Et si le cabinet sous-traitait sa production de paie ?

Cette solution est aujourd'hui peu répandue. Rappelons que notre enquête montre que seulement 4% environ des cabinets recourent à la sous-traitance, que ce soit avec des organismes issus de la profession ou avec des prestataires indépendants. Quelques cabinets ont bien créé leur propre structure de sous-traitance, mais il s'agit plutôt d'un choix d'organisation que d'un recours réel à un prestataire externe.

Envisager de sous-traiter une partie de son métier est-il aujourd'hui « politiquement incorrect », ou envisageable rationnellement ?

Face aux difficultés d'exercice d'un métier compliqué, risqué, où une concurrence tarifaire sévère se combine à des coûts de structure élevés, où les difficultés de recrutement sont nombreuses, et les risques de mise en cause de la responsabilité omniprésents, certains cabinets, et pas seulement les plus petits, commencent à s'interroger. Ne vaut-il mieux pas transférer à une structure ad hoc le traitement de la paie ? Sans remettre en cause les prestations offertes aux clients, ne vaut-il pas mieux dégager du temps pour se concentrer sur les missions les plus rémunératrices et se libérer de la lourdeur de traitements récurrents ?

Intéressons-nous à un domaine voisin, celui de la délocalisation du traitement comptable. Le cabinet de consulting RC&A a effectué un sondage en juin 2004 auprès des lecteurs de sa lettre d'information,

et a collecté à ce titre 150 réponses. A la question « Avez-vous délocalisé les prestations à basse valeur ajoutée ? », 6% des sondés ont répondu par l'affirmative, et 18% ont indiqué qu'ils allaient l'utiliser prochainement. En juillet 2004, un second sondage a été réalisé par le cabinet RC&A auprès de la même population, à la demande d'un expert-comptable spécialisé dans ce domaine et proposant ses services à la profession au travers d'une filiale à l'étranger. L'enquête n'était pas dépouillée au moment de la rédaction de ce dossier, mais 350 experts-comptables avaient déjà répondu, alors que ces enquêtes ne génèrent que 200 réponses au mieux ! Même s'il faut relativiser le poids des réponses compte tenu de l'échantillon modeste, il n'en reste pas moins que le sujet est mobilisateur et ne laisse pas indifférent.

La sous-traitance de la paie n'est pas autant à l'ordre du jour que celle de la production comptable, peut-être parce que ce métier ne représente qu'une faible part du C.A. ou est considéré comme secondaire pour certains cabinets. Il n'en constitue pas moins un moyen de fidéliser les clients par la relation récurrente qu'il comporte. Et pourtant, il est possible de raisonner selon la même logique que celle qui préside à la sous-traitance comptable, et de bénéficier des mêmes avantages, que ce soit dans les cabinets disposant d'un pôle social, et a fortiori, dans ceux qui n'en ont pas : des structures plus légères, ou à structure égale, plus de temps pour les collaborateurs à consacrer à des tâches mieux valorisées ou plus efficaces, des délais de production plus courts parce que l'organisation du prestataire de services n'est dévolue qu'à ce type de production, la garantie de disposer de spécialistes du sujet et d'une adaptation rapide aux évolutions réglementaires, des coûts mesurables et maîtrisés, et in fine, des marges plus élevées.

De nombreux cabinets s'interrogent sur les modalités de tarification des prestations sociales et sur la facturation correspondantes : faut-il intégrer les missions paie et sociales avec l'ensemble des prestations du cabinet dans une seule et même facture ou à l'inverse, les dissocier ? Vaut-il mieux facturer au temps passé ou à la quantité ? Vaut-il mieux regrouper les prestations liées à la paie dans des sous-ensembles ou les détailler à l'extrême ? Pour cette question, pas de réponse universelle, mais quelques points de repère pour mieux cerner le sujet.

Globalisation ou individualisation ?

A partir du moment où la lettre de mission est établie spécifiquement pour une mission « paie » ou une mission sociale, la logique naturelle consiste à établir une facturation distincte. Elle est facilement acceptée par le client et permet un suivi de rentabilité des travaux beaucoup plus simple qu'en facturation globalisée.

La facturation individualisée des missions sociales pose en général peu de problèmes. S'agissant de travaux non récurrents, elles font habituellement l'objet d'une lettre de mission distincte de celle régissant la paie.

La difficulté est plus grande, mais pas insoluble, pour les anciens clients « paie » qui ont une lettre de mission globale qui engendre une facturation globale. Si quelques clients sont réticents lorsque le cabinet profite de l'occasion pour réactualiser les tarifs (ayant pris conscience que le social n'est pas facturé en fonction de ses coûts réels), l'expérience montre que ce sont souvent les collaborateurs eux-mêmes qui hésitent à faire migrer leurs clients d'un système à l'autre. Les raisons peuvent en être la simple crainte que le changement pourrait indisposer le client, ou par la conscience plus ou moins diffuse que le changement une fois opéré fera apparaître une insuffisance de facturation du social, qui révélera une sous-évaluation de ce poste. Il demeure

que le relèvement des tarifs au social compromet un relèvement ultérieur des honoraires comptables pour ne pas pénaliser trop lourdement le client.

Ce refus de dissociation apparaît particulièrement lorsqu'il existe un pôle social et que le dirigeant du cabinet impose l'affectation des produits issus des prestations de ce pôle, en regard de ses charges. Dans ce cas, si la rémunération du collaborateur dépend en partie de ses honoraires facturés, ceux-ci seront amputés d'une partie – pas toujours commode à évaluer – destinée à rémunérer l'activité du pôle social ... Un autre argument est aussi fréquemment évoqué : la paie sert de produit d'appel et la sous facturation éventuelle de cette prestation est compensée par les honoraires comptables. Si cela est vrai, l'analyse de la rentabilité respective des deux types de prestation a-t-elle été réellement faite ?

La sous facturation est un mal endémique dans la profession. A cet égard, une anecdote est révélatrice de la gravité du mal. Le dirigeant d'un très grand cabinet a souhaité, il y a quelques années, vérifier les marges sur les paies traitées dans son cabinet. En l'absence de facturation séparée, l'évaluation du prix de ces prestations a été réalisée approximativement au prix du marché (qui n'était pas particulièrement élevé). Les valeurs obtenues ont été déduites, dossier par dossier, des honoraires globaux payés par le client. Les résultats ont fait apparaître, sur un certain nombre de dossiers, des honoraires comptables négatifs ! Ce passé est-il totalement révolu ?

Facturation au temps passé ou à la quantité ?

Lorsque la mission relève de processus standardisables, la simplification plaide pour la facturation à la quantité. Il en est ainsi typiquement de la mission « paie », mais aussi de certaines missions sociales, comme l'établissement d'un certain nombre de contrats de travail dont la simplicité permet de les traiter comme des éléments répétitifs parfaitement calibrés.

En revanche, si elle relève de travaux particuliers ne pouvant pas ou pouvant difficilement être standardisés, telle une étude sur l'épargne salariale ou le passif social, la facturation au temps passé s'imposera naturellement.

Niveau de détail des prestations facturées

Deux écoles s'affrontent sur les modalités techniques de présentation de la facture. D'un côté les tenants de la facturation détaillée de type « garagiste », de l'autre les partisans du regroupement par sous-ensembles cohérents. Chacun fait valoir ses arguments. Les premiers invoquent la possibilité de faire apparaître un coût « facial » du bulletin relativement bas (les déclarations de charges sociales étant, par exemple, facturées séparément), ce qui est un argument commercial face à des prestataires affichant des coûts au bulletin plus élevés. Les autres, plus pragmatiques préférant une présentation plus simple pour le client et des opérations administratives plus légères.

L'important est de trouver la solution équilibrée qui permettra de défendre commercialement les tarifs proposés et d'assurer une facturation qui ne soit pas une « usine à gaz ». Le regroupement de tâches accessoires avec des tâches principales dans des ensemble homogènes est une possibilité qui ménage ces deux contraintes. L'idée dominante est de regrouper dans un tronc commun les tâches qui doivent être réalisées de façon incompressible et identique quel que soit le statut du salarié, la nature ou la taille de l'entreprise, et d'y adjoindre les tâches spécifiques, selon les besoins. Toutes ces tâches, générales et particulières, pourront ainsi faire l'objet d'un tarif standard.

L'établissement des bulletins comprendra ainsi

- la collecte des variables et les contrôles y afférant ;
- la réalisation des bulletins et leur vérification ;
- les déclarations de charges sociales « traditionnelles » (U.R.S.S.A.F. , ASSEDIC, retraites et prévoyances, quelle que soit leur périodicité : mensuelle, trimestrielle, annuelle) ;

- les états de gestion et de contrôle de post-paie : journaux de paie, écritures comptables, ...).

L'entrée d'un salarié dans l'entreprise prendra en compte :

- les formalités d'embauche : D.U.E. et inscriptions auprès des caisses de retraite et de prévoyance ;
- la création du salarié dans l'outil de production, en tenant compte de toutes les obligations : légales, conventionnelles, contractuelles ;

Le départ du salarié donnera lieu à l'établissement des formalités et calculs ordinaires, mais non des formalités et calculs particuliers liés à un licenciement :

- certificat de travail, attestation ASSEDIC ;
- calcul des rémunérations liées au départ (indemnités diverses, reliquats de salaires, etc., mais pas l'indemnité de licenciement) ;

Pour tenir compte de la réalité des dossiers et des pratiques, certaines de ces tâches, en totalité ou en partie peuvent être laissées à la charge du client, et les tarifs modulés en conséquence. Il convient toutefois de prendre garde de ne pas entrer dans un système où certaines tâches théoriquement exécutées par les clients, nécessitent un temps de préparation de la part du cabinet, qui échappe à la facturation. Par exemple, certains cabinets laissent les clients libres d'établir leurs charges sociales, tout en leur fournissant les éléments détaillés pour le faire. Le temps passé à cette préparation couvre généralement 90% de la tâche déclarative complète, mais le rabais consenti correspond généralement à 100% de la tâche, alors que le client n'en exécute que 10% !

Les tâches spécifiques comprendront notamment

- la création du dossier, pour la partie employeur et salariés
- un « audit de reprise » s'il s'agit d'un dossier repris destiné à vérifier l'état du dossier;

- la reprise des bulletins antérieurs, quelles qu'en soient les modalités, s'il s'agit d'un dossier repris en cours d'année ;
- les déclarations sociales particulières liées par exemple à une profession (déclarations aux caisses de congés payés dans le bâtiment, ...) ;
- les calculs particuliers liés au licenciement du salarié ;
- la rédaction de contrats de travail ou avenants simples.

Et quid du « S.A.V. social » ? Il est notoire qu'une partie importante des clients sollicite le cabinet sur un certain nombre de sujets techniques ne pouvant en eux-mêmes faire l'objet d'une mission de conseil. Néanmoins, mises bout à bout, les fractions de temps passé à répondre à chacun des clients pendant quelques minutes ou dizaines de minutes finissent par constituer un volume de temps non négligeable échappant à la facturation. Pour y remédier, il est sage de prévoir pour chaque client une facturation fixe, couvrant sur l'année ces interventions sporadiques.

Ces modalités trouvent application quel que soit le mode de production utilisé, y compris en cas de sous-traitance.

Niveau de prix de la paie.

Nous nous bornerons à faire figurer ici un tableau complémentaire à notre enquête reflétant les pratiques des cabinets interrogés en matière de paie.

	Ensemble 126	0 à 5 46	6 à 19 46	20 ou plus 34
Moins de 10 e	5,3%	4,3%	6,5%	5,9%
De 10 à 15 e	35,9%	41,3%	30,4%	29,4%
De 16 à 20 e	34,7%	34,8%	39,1%	17,6%
De 21 à 30 e	13%	10,9%	13%	23,5%
Plus de 30 e	1,1%	2,2%		
Refus de répondre	9,9%	6,5%	10,9%	23,5%

Pas de différences notables pour Paris ou Province

Il est malheureusement difficile de savoir ce que recouvre le prix du bulletin, la question n'ayant pas été posée : s'agit-il du bulletin « sec », ou bien est-ce une unité de compte correspondant au C.A. du cabinet divisé par le nombre de bulletins produits ? De même, nous n'avons pas de précisions sur les tarifs dégressifs éventuellement consentis.

Les conclusions que l'on peut tirer au vu de ce tableau sont les suivantes :

- les prix du marché se situent entre 10 et 30 par bulletin, en moyenne, avec une répartition quasiment égale entre la tranche 10 à 15 et la tranche 16 à 20
- il reste une part importante de cabinets facturant le bulletin entre 21 et 30 euros, notamment les plus importants
- au-delà de 30 euros, curieusement, les petits cabinets sont les seuls à être présents, information à considérer avec précaution

Suivi des éléments à facturer

La vérification de la rentabilité des missions « paie » et sociales nécessitent un suivi rigoureux des prestations fournies, de telle sorte qu'aucune ne puisse échapper à la facturation. Les outils de production de type progiciel standard ou application hébergée offrent en général des outils permettant de quantifier quelques opérations matérielles comme les quantités de bulletins ou de dossiers, mais vont rarement plus loin. Les opérations ne transitent pas par l'outil de production (formalités d'embauche, calcul des indemnités de licenciement, contrats de travail, etc.) et les missions sociales doivent donc être suivies parallèlement et supervisées régulièrement.

Modalités d'établissement de la facture

La facture des prestations rendues en matière sociale doit-elle être établie selon la même méthodologie que les factures d'honoraires comptables ? Un premier niveau de réponse est lié aux dispositions de la lettre de mission et notamment de la globalisation des prestations, qui induit alors une absence de choix.

En revanche, si les prestations font l'objet de lettres de mission séparées ou de dispositions distinctes dans une lettre de mission unique, le choix des modalités n'est limité que par le bon sens et les performances de l'outil de facturation.

Considérant que la rentabilité du social est en partie tributaire des coûts administratifs, la simplification des modalités de facturation y contribue. A ce titre une solution basée sur une facture annuelle estimée sur N (mais sur des quantités et non des heures), avec régularisation en N+1, présente toutes les garanties de simplicité.

La facture peut être établie en début d'année et payable en plusieurs termes. La difficulté résulte des prestations à prendre en compte, de leur évaluation, plus délicate que celle des honoraires comptables, et par voie de conséquence du niveau de régularisation qui devra être opéré. Se pose aussi la question de la facturation des prestations qui ne feront pas l'objet de cette facturation anticipée.

Les prestations à faire figurer dans la facture anticipée nous paraissent devoir être limitées au nombre moyen de bulletins à traiter sur une année civile (rappelons que ces bulletins sont des « unités d'œuvre » et comprennent les déclarations de charges sociales), aux entrées et sorties de salariés, et aux contrats de travail liés aux entrées. Ces prestations revêtent en effet un caractère relativement objectif que le client peut admettre. Cette facture représentant un acompte sera régularisée en début d'année suivante en fonction des quantités réelles.

Pour les autres prestations ayant un caractère plus aléatoire, y compris les pures missions sociales, elle peuvent faire l'objet d'une facture particulière émise lors de la réalisation de la mission : leur montant est généralement tel qu'il ne serait pas opportun, pour la trésorerie du cabinet, d'attendre la facture de régularisation de N+1.

L'AVENIR DE LA PAIE EN CABINET

Le Congrès de Lille de 1996 a consacré l'un de ses ateliers, animé par le Comité Social, au développement de la mission sociale prise dans son acception la plus large, de la paie aux missions à forte valeur ajoutée. Cette question, dix ans plus tard est-elle toujours d'actualité ? Ces missions ont-elles progressé ?

Evolution 1996-2004

Nous indiquons ci-dessous quelques chiffres tirés de la présentation du Comité Social à Lille, correspondant à la segmentation des cabinets par tranche de chiffre d'affaires « paie et social ».

Part de la paie et du social dans le C.A. des cabinets en 1996				
0% C.A.	<10% C.A.	10 à 19% C.A.	20 à 29% C.A.	>30% C.A.
15%	28%	42%	14%	1%

Nous ne pouvons comparer ces données qu'avec la part moyenne nationale du C.A. « paie et travaux annexes » (bulletins, charges, contrats de travail, hors missions sociales) évaluée à 9,6% lors de l'enquête précitée CSOEC/IFOP publiée en mai 2004.

Nous constatons, toutefois, en comparant les chiffres fournis par l'enquête A.D.P./Soft Computing, que s'il y a dix ans, 15% des cabinets ne produisaient pas de paie, aujourd'hui, ce chiffre ressort à 8,5% seulement. Même s'il ne correspond qu'à une réalité approchée, ce chiffre est néanmoins révélateur d'une tendance constatée par tous les cabinets : l'externalisation de cette fonction par les entreprises est en progression, compte tenu de sa complexification croissante et du passage au 35 heures notamment, qui a constitué un déclic technique et psychologique. Toutefois, l'accroissement du chiffre d'affaires qui en résulte ne va pas de pair avec l'augmentation de la rentabilité, le constat général étant que cette prestation est, au mieux, équilibrée. Les chiffres cités en 1996 pour démontrer que la paie était une activité rentable, laissent un peu rêveur :

« Chiffre d'affaires : 500 paies x 9,15 €¹⁶ x 12 mois = 54.900 €
 Prix de revient : 1 collaborateur x 1.500 € x 13 mois x 1,5 = 29.250 € (53% du C.A.)
 Marge Brute = 25.650 € (47%) »

Nous savons aujourd'hui que faire réaliser 500 paies par collaborateur dédié n'est pas réaliste, ou au mieux nécessite des conditions particulières (peu de dossiers et de grande taille, caractère récurrent des variables) et que nous atteignons, pour un collaborateur maîtrisant bien sa fonction, les 300 bulletins environ. Sur cette base, on obtient une marge brute de 11%, d'où il faudra déduire l'amortissement du matériel, le coût des licences de progiciel ou des abonnements d'applications hébergées, les consommables, le coût des locaux, la documentation, les formations, la quote-part de frais de structure du cabinet, etc.

Quant au volet « missions sociales », si nous n'avons pas les chiffres de 1996, ceux de 2004 sont éloquentes : selon l'enquête C.S.O.E.C. / I.F.O.P., le pourcentage de C.A. de l'ensemble des missions de conseil « juridique, fiscal, social, gestion, informatique » atteint péniblement 6,4% ! Quant à la rentabilité, si elle est probablement supérieure à celle de la paie car ces missions sont un peu mieux vendues, il n'est pas certain qu'elle atteigne des sommets.

Une étude du cabinet de consulting RC&A sur la rentabilité du secteur social dans les cabinets d'expertise comptable est révélatrice de ce malaise : « ... nous constatons que les cabinets perdent en moyenne 20% de rentabilité sur leurs dossiers d'expertise comportant du social, ce qui n'est pas rien, alors même que ces missions représentent seulement environ 12% du CA des cabinets ¹⁷ !

16 - Il s'agit de la contre-valeur, les chiffres étant donnés en francs.

17 - Lors de la rédaction de ce document, l'enquête C.S.O.E.C. / I.F.O.P. n'était pas encore parue. Elle a révélé que le chiffre était en réalité de l'ordre de 10%.

Comment expliquer ce phénomène ? Une partie de l'explication est liée aux caractéristiques intrinsèques des clients en tenue sociale, l'autre à la tarification et l'organisation de la mission sociale basique.»

La rentabilité de la mission « paie » n'étant pas aujourd'hui parfaitement connue, essayons de l'aborder par la recherche d'une marge à atteindre en prenant les hypothèses suivantes :

- prix de vente du bulletin 10, 15, et 20 € (déclarations de charges sociales incluses)
- 300 bulletins produits par mois et par collaborateur
- coût chargé (50% de charges) du collaborateur : entre 50 et 60% du prix de vente du bulletin, sur une base de 13 mois
- autres charges directes et indirectes : entre 30 et 40% du prix de vente du bulletin

PV bulletin	10	10	10	10	10	10
Nb. Bull./mois	300	300	300	300	300	300
C.A. mensuel	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
PV	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Coût collab ⁽¹⁾	62,56%	62,56%	62,56%	62,56%	62,56%	62,56%
Autres charges	30%	30%	35%	35%	40%	40%
MARGE	7,44%	7,44%	2,44%	2,44%	-2,56%	-2,56%
Sal. chargé 12 mois ⁽¹⁾	1 877	1 877	1 877	1 877	1 877	1 877
Sal. mensuel brut x 13 mois ⁽¹⁾	1 155	1 155	1 155	1 155	1 155	1 155

(1) Le salaire calculé étant inférieur au SMIC (base 35 heures) en retenant les paramètres de 50 et 60% de coût du collaborateur, nous avons remonté le salaire au SMIC et recalculé le % de coût du collaborateur.

Dans cette hypothèse, la marge peut devenir négative et dans le meilleur des cas, n'atteint pas 8% avec un collaborateur payé au SMIC, hypothèse peu vraisemblable, ce salaire étant inférieur aux prix du marché (environ 1.300/1.500 € x 13 mois)

PV bulletin	15	15	15	15	15	15
Nb. Bull./mois	300	300	300	300	300	300
C.A. mensuel	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500
PV	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Coût collab	50%	60%	50%	60%	50%	60%
Autres charges	30%	30%	35%	35%	40%	40%
MARGE	20%	10%	15%	5%	10%	0%
Sal. chargé 12 mois	2 250	2 700	2 250	2 700	2 250	2 700
Sal. mensuel brut x 13 mois	1 385	1 662	1 385	1 662	1 385	1 662

Dans cette hypothèse, la marge est, au pire nulle, et au mieux de 20% (ce qui est très satisfaisant), mais avec un collaborateur payé seulement au S.M.I.C. + 20%, ce qui est proche de la limite minimale.

PV bulletin	20	20	20	20	20	20
Nb. Bull./mois	300	300	300	300	300	300
C.A. mensuel	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
PV	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Coût collab	50%	60%	50%	60%	50%	60%
Autres charges	30%	30%	35%	35%	40%	40%
MARGE	20%	10%	15%	5%	10%	0%
Sal. chargé 12 mois	3 000	3 600	3 000	3 600	3 000	3 600
Sal. mensuel brut x 13 mois	1 846	2 215	1 846	2 215	1 846	2 215

Dans cette hypothèse, la marge est acceptable (20%), avec un collaborateur correctement rémunéré, à la condition que les frais de personnel soient limités à 50% du prix de vente du bulletin, et que les autres charges n'excèdent pas 30%. Dès que l'un de ces paramètres croît, la marge se dégrade d'autant.

Quelles grandes orientations pour l'avenir ?

En septembre 2003, le Comité Social a lancé une grande enquête auprès de ses adhérents pour évaluer leurs besoins et connaître leurs attentes¹⁸.

Qu'en est-il ressorti ? D'abord que « *plus de 30% des confrères interrogés reconnaissent que l'importance accrue du chiffre d'affaires H.T. réalisé en social, ..., pousse à être plus performant* ». Ceci confirme la part déjà croissante du domaine social dans les activités des cabinets et la confiance dans un « *secteur d'avenir et porteur pour le cabinet [où] sa complexité rend encore plus justifiée et indispensable la présence de l'expert-comptable* ». Cette constatation révèle aussi la nécessité de mieux embrasser le domaine et peut-être la perception d'un niveau qualitatif insuffisant dans les prestations.

La formation apparaît ensuite comme un point extrêmement sensible : « *En raison de l'évolution constante de la législation sociale, plus de 20% ont répondu qu'ils ont souhaité en priorité être mieux informés des textes et de la jurisprudence sociale* ». Source du droit un peu négligée dans les cabinets, la jurisprudence s'impose aujourd'hui comme un élément d'appréciation et d'orientation des choix incontournables. Il s'agit non seulement de la jurisprudence nationale, mais aussi de la jurisprudence européenne qui constitue une source se superposant à celles que nous connaissons au niveau national.

Parmi les autres thèmes porteurs, « *30% souhaitent renforcer leur compétence sur les 35 heures (loi Fillon, entreprises restées à 39 heures ne souhaitant pas appliquer les méthodes dérogatoires : modulation, annualisation, approche pratique pour aider la clientèle T.P.E., méthodologie d'intervention, gestion du temps de travail, contrôle du suivi des heures, contrôle inspection du travail, pouvoir de ceux-ci)* ». L'abaissement de l'horaire légal et toutes ses conséquences, notamment dans les T.P.E., a créé un maquis dans lequel un grand nombre de cabinet osent peu s'aventurer.

De même, la réforme des retraites préoccupe de nombreux cabinets : « 30% également rappellent la nécessité de suivre de près le dossier des retraites (plan d'épargne entreprise, mise à la retraite des salariés, modifications apportées par la loi, intéressement des salariés, protection sociale du dirigeant, conseils au T.P.E.) »

Enfin, d'une façon générale, les risques liés au traitement des missions sociales inquiètent la profession : « 30% retiennent la nécessité de mieux appréhender l'évolution du suivi en matière de sécurité technique et juridique (prévention des risques, exactitude des programmes informatiques relatifs aux salaires et charges, formalités sociales, bulletin de paie, référencement professionnel gravitant autour du Comité Social, procédures, contrôles U.R.S.S.A.F., droit social, méthodologie en général) ».

Si les besoins sont intimement liés à l'actualité, il n'en demeure pas moins un grand nombre de besoins basiques tels que la qualité, la formation, la documentation, la limitation des risques, la méthodologie générale ... Si l'on se réfère au Congrès de Lille de 1996 et aux thèmes traités dans le domaine social, on constate que la plupart de ces thèmes étaient déjà à l'honneur. Seule les questions documentaires semblent nouvelles. Rien n'aurait-il bougé depuis 1996 ? Et pourtant, ce n'est pas faute de disposer d'outils ou de structures adaptées :

- le Comité Social a produit un grand nombre d'outils méthodologiques, de la lettre de mission spécifique à l'audit de reprise des dossiers, en passant par la définition d'un cursus de formation adapté à la profession, aujourd'hui repris par le C.F.P.C. ;
- Infodoc Experts propose, outre une assistance téléphonique, des produits documentaires (*Questions-Réponses, Thématiques, Mémentos*), des cédéroms (*35 heures en 35 fiches, Kit social experts 2004...*), la lettre de veille « *Vigie PCL* » éditée en collaboration avec Legal News et Bibliothèque, concernant le domaine social notamment ;

- Infores, structure dédiée à la prévention des risques et à l'assistance en cas de litiges ;
- Le C.F.P.C. dont l'offre de formation sur la paie et les missions sociales est extrêmement riche ;
- Les formations sociales et séminaires organisés par E.C.F. et l'I.F.E.C.

Apparemment méconnues ou sous-utilisées, ces institutions disposent pourtant d'outils matériels et intellectuels dont tout cabinet devrait disposer.

Pré-requis pour la mise en œuvre pratique du développement Organisation

Nous avons longuement insisté dans le chapitre « Organisation du cabinet en matière sociale » sur la nécessité de la mise en œuvre d'une structure dédiée au traitement du social. Celle-ci n'est toutefois justifiée que dans deux cas de figure :

- traitement de missions sociales à l'exclusion de la paie
- traitement d'un volume de bulletins suffisant, de l'ordre de 500

Le traitement industriel de cette fonction, seul capable de générer des coûts faibles, permettra de capter le volet « conseil social », plus rémunérateur, et d'avoir une activité rentable. La professionnalisation des pratiques, en capitalisant sur un savoir-faire et une organisation adaptée limiteront les risques et accroîtront la qualité, étant entendu que le volume de production demandé à un collaborateur ne doit pas excéder 300 bulletins. Le suivi précis de la production et des règles simples de facturation basées sur des tarifs standards, garantiront un traitement administratif peu coûteux.

Le recours aux procédures de télé déclarations est indispensable : outre les gains de fiabilité et de productivité qu'elles procurent, elles évitent au cabinet de dépendre du bon vouloir du client pour disposer des bordereaux déclaratifs, le cabinet devenant maître des émissions : D.U.C.S., D.A.D.S.U.

à compter de la déclaration de l'exercice 2005 en remplacement de T.D.S. Dans la même logique, le cabinet doit recourir à l'utilisation de fichiers dématérialisés pour la transmission des variables par le client, voire des données relatives à la création des entreprises, établissements et salariés, et le retour des documents de paie et de post-paie sous une forme directement imprimables chez le client

La mise en place de procédures de traitement, de la création du dossier au recensement des incidents avec les clients, est incontournable afin de bien connaître les limites d'intervention du cabinet (lettre de mission), d'assurer une homogénéité de traitement et de suivre le détail des tâches accomplies afin de traquer les contrôles redondants, les lacunes de vérification, les circuits d'information inadaptés etc. Le suivi des travaux est aussi un élément qualitatif fondamental : il faut pouvoir renseigner n'importe quel client sur l'état de ses « travaux en cours » : variables reçues, traitées, documents en cours d'expédition ...

Les missions sociales, quant à elles, doivent être conduites par des spécialistes :

- juristes de formation, de préférence en droit social, mais un excellent généraliste dispose d'une méthode de raisonnement et d'analyse lui permettant d'acquiescer les particularités techniques du domaine social
- collaborateurs « paie » très expérimentés, dont les capacités techniques sont avérées, et souhaitant évoluer.

La gestion de ces missions, sans requérir une organisation procédurière, nécessite rigueur et précision : lettre de mission précise, tarification non ambiguë, modalités précises d'intervention, rapport final.

Qu'il s'agisse de mission « paie » ou de mission sociale, la documentation et la formation sont primordiales. Les collaborateurs doivent avoir accès à toutes les conventions collectives (abonnement papier, ou mieux, cédérom),

à une documentation générale de fond (Mémento Social et Pratique du salaire Francis Lefebvre, ouvrages Lamy, ...), à des périodiques d'information (Feuillets rapides EFL, Revue Fiduciaire paie, ...), à des ouvrages thématiques transversaux (La pratique des congés payés EFL, ...) ou relatifs à une branche professionnelle (Guides Tissot du Bâtiment, ...). Si le choix est vaste, parfois délicat et souvent coûteux, la documentation ne doit pas être négligée car elle couvre à la fois une partie des besoins en formation (et même si cela est insuffisant, toute lecture a le mérite d'éveiller les consciences) et les besoins d'adaptation aux évolutions réglementaires. Elle sera utilement complétée par une formation institutionnelle assurée par les structures professionnelles (C.F.P.C., formations dispensées par les syndicats) ou par les spécialistes du secteur privé (Lamy, Lefebvre, etc.) L'acquisition d'ouvrages édités par Infodoc Experts, organe professionnel, et la souscription d'un abonnement à son service d'assistance se révéleront également utiles.

Marketing de l'offre

La paie est en train de devenir une mission assez clairement « formatée », donc relativement banalisée. Ceci limite les possibilités de différenciation, mais le cabinet recherchera les créneaux ou niches dans lesquels il pourra développer une spécialisation sectorielle : associations sportives, représentants de sociétés étrangères, paie de collectivités territoriales, secteur agricole... Attention toutefois dans ce cas, de se doter des moyens humains et matériels suffisants, pour avoir une bonne connaissance de ces secteurs, faute de quoi, le retour de bâton sera sévère.

La différenciation est aussi possible par la création d'outils de pilotage pour le chef d'entreprise. Ces sous-produits de la paie peuvent facilement être automatisés à partir d'un export des données et d'un traitement par tableur et enrichis de graphes. Ce peut être par exemple

- des tableaux de bord mensuels : effectifs, turnover, masse salariale par

catégories de salariés, etc.,

■ un succédané de bilan social pour les entreprises non assujetties à cette obligation...

Ces documents peuvent mettre en exergue des points nécessitant des études plus fines et ainsi déboucher sur des missions plus importantes.

Les missions sociales doivent obéir à une règle simple « des missions pour vos clients et non des clients pour vos missions », comme le souligne RC&A. Elles doivent correspondre à des besoins réels et non être conçues « in abstracto ». Elles peuvent relever de l'interprofessionnalité et être menées en partenariat avec un avocat (accord d'entreprise par exemple) ou un technicien du sujet, le cas échéant (exemple : le document unique sur la santé et la sécurité des salariés, en fonction de la branche professionnelle). Ici encore l'actualité fournit de multiples opportunités : la réforme des avantages en nature mise en place début 2003 a pu fournir matière à conseiller le client sur les modalités d'évaluation, les possibilités d'option, l'optimisation des rémunérations, etc.

La publicité

L'expert-comptable a un savoir-faire. Encore faut-il le faire savoir ! La rédaction d'articles sur une question technique d'actualité relevant du domaine social dans la presse locale, l'organisation de réunions d'information en collaboration avec des syndicats professionnels sur des spécificités de rémunération ou de protection sociale mises en place par un nouvel avenant à la convention collective, la création d'un « club social » pour informer de l'actualité trimestrielle les clients du cabinet n'ayant pas encore externalisé leur paie, sont autant de moyens de vendre le « label expert-comptable », de montrer son excellente connaissance du domaine et de démontrer à ses interlocuteurs la supériorité de la profession par rapport aux organismes publics ayant des velléités d'intervention dans le domaine de la paie ...