
Experts-Comptables :

Construire son projet de cabinet à l'heure
des nouveaux modèles économiques

(low cost, full services, spécialisation...)

Avril 2013

Construire son projet de cabinet à l'heure des nouveaux modèles économiques (low cost, full services, spécialisation...)

Florence Hunot

Directrice Générale Associée OasYs Mobilisation
Consultant b-ready

Ludovic Melot

Consultant b-ready

Tristan-Nathaniel Poinot

Directeur associé et consultant b-ready



Demain commence aujourd'hui

C'est quand la mer se retire que l'on voit ceux qui nagent sans maillot.

Warren Buffet



Sommaire

Demain commence aujourd'hui

Quelques mots sur	5
La collection d-cryptages.....	5
d-cryptages n°2 : élaborer un projet de cabinet.....	6
Introduction	7
Un projet de cabinet, c'est quoi ?.....	7
Pour quelles raisons se doter d'un projet de cabinet aujourd'hui ?.....	8
Les composants d'un projet de cabinet.....	12
Les étapes à suivre pour élaborer et mettre en œuvre un projet de cabinet.....	12
Le point de départ de tout projet de cabinet : l'analyse stratégique.....	13
Dans quelles situations élaborer un projet de cabinet ?	15
La fusion de deux cabinets.....	15
La reprise d'un cabinet.....	16
Le cabinet en crise.....	17
Et si on changeait plutôt quand « tout va bien » ?.....	18
L'analyse de l'environnement	19
Un environnement qui évolue de plus en plus rapidement.....	19
Les mutations réglementaires.....	20
Les mutations économiques.....	21
Les mutations démographiques et sociétales.....	22
Les mutations de la nature de la demande des entreprises.....	23
Les mutations technologiques.....	24
L'apparition de nouveaux modèles économiques dans les cabinets.....	25
Bref, une multitude de questions à se poser pour les cabinets.....	30
Le diagnostic du cabinet et de son environnement	32
Nos recommandations.....	32
Le diagnostic externe.....	36
Le diagnostic interne.....	42
Les forces et faiblesses du cabinet.....	48
La matrice de vos priorités.....	51
L'élaboration du projet de cabinet	54
Quelques précautions nécessaires dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre du projet de cabinet.....	54
Qui impliquer dans la réflexion ?.....	56
Un séminaire de travail avec tout ou partie des collaborateurs pour élaborer le projet.....	58
Une « réunion d'atterrissage » du Comité de Pilotage.....	59
La mise en œuvre et le pilotage du projet de cabinet	62
Le lancement du projet.....	62
La mise en œuvre et le pilotage dans le temps.....	63
Quelques règles en matière de conduite du changement.....	63
Les réactions possibles (probables) de certains collaborateurs.....	66

En conclusion : Demain commence aujourd'hui !	67
Les bonus	69
Don't worry, b-ready !.....	69
Les publications des experts b-ready.....	72



Demain commence aujourd'hui

Quelques mots sur...

La collection d-cryptages

Cet ouvrage est le deuxième numéro de **d-cryptages**, une collection qui s'adresse aux experts-comptables et aux commissaires aux comptes. La collection **d-cryptages** est éditée par b-ready, société de conseil et de services spécialisée dans la conception et la mise en œuvre de solutions et de pratiques innovantes pour améliorer la performance des cabinets¹.

d-cryptages est une collection placée sous le double signe de la réflexion :

- réflexion au sens de refléter, pour traduire la situation actuelle, sorte d'état des lieux de la profession,
- réflexion au sens de réfléchir, pour que chacun puisse identifier puis choisir ses propres voies pour mener à bien ses projets.

Chaque numéro de **d-cryptages** présente les observations et les analyses des consultants de b-ready sur un des domaines d'expertise de l'équipe. Ces contributions, émaillées de nombreuses citations², sont toujours tournées vers l'action et ont pour ambition d'aider les cabinets à construire leur propre parcours d'évolution.

Résolument pratique, la vocation de **d-cryptages** n'est surtout pas de donner des leçons ou, pire encore, des recettes toutes faites. Loin du prêt à penser, la collection s'inscrit, au contraire, dans la volonté de l'équipe et dans la vocation de b-ready d'aider les experts-comptables à construire leur avenir.

La collection **d-cryptages** est co-dirigée par :

- Philippe Barré, expert-comptable, commissaire aux comptes, consultant de b-ready,
- Tristan Poinot, consultant, directeur associé de b-ready.

Les ouvrages de la collection peuvent être téléchargés sur le site www.b-ready.fr. La collection est totalement gratuite.

Toutes les réactions, critiques, suggestions, questions sur la collection sont les bienvenues à l'adresse suivante : contact@b-ready.fr.

Précision :

b-ready n'est lié, directement ou indirectement, à aucun, syndicat professionnel, groupe de réflexion ou institution. Les propos tenus dans d-cryptages n'engagent que leurs auteurs.

¹ Une présentation de b-ready et de son activité figure dans les bonus, à la fin de cet ouvrage.

² Les citations sont issues de sources publiques, citées systématiquement. Les personnes citées n'ont pas été informées ni sollicitées. Merci à eux de leur bien involontaire participation ! Lorsque ces citations sont le fait d'un acteur de la profession (expert-comptable, observateur...), elles sont précédées d'une bulle « parole d'expert ».

Demain commence aujourd'hui

d-cryptages n°2 : élaborer un projet de cabinet

Le premier numéro de la collection de d-cryptages analysait les grands défis des cabinets d'expertise comptable³. Ce deuxième numéro⁴ s'inscrit dans la suite logique : il est en effet consacré à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un projet de cabinet. Un levier fondamental à activer à l'heure où de nouveaux modèles économiques se développent rapidement dans la profession : low cost, full services, spécialisation, etc.

En effet, les bouleversements en cours rendent indispensable l'élaboration et la formalisation d'ambitions, d'objectifs et d'une stratégie claire assortie d'un plan d'actions pour les atteindre⁵. Ces différents éléments composent ce qu'il est convenu d'appeler un projet d'entreprise, dénommé ici « projet de cabinet » puisqu'appliqué aux entreprises d'expertise comptable.

Au-delà de ses dimensions stratégique et opérationnelle, le projet de cabinet a également pour objectif de fédérer et de mobiliser les associés et les collaborateurs du cabinet autour d'un projet commun. Il comporte donc une dimension managériale forte et représente un élément central de l'identité et de la culture d'entreprise du cabinet. En un mot, de son ADN.

Or, à l'heure où la profession s'ouvre (lentement) à la communication, l'identité est très certainement une des principales sources d'avantage concurrentiel pour les cabinets. Alors que leurs prestations (et leur valeur ajoutée) sont souvent mal comprises par les clients, la différenciation va en effet devenir une problématique stratégique majeure pour les cabinets (sachant que, sans différenciation, la lutte se fait inéluctablement par les prix). L'identité est un élément déterminant de la différenciation.

*L'identité, c'est le seul avantage compétitif
qui ne peut être dupliqué par un concurrent.*

Michael Dell

Cet ouvrage n'a pas la prétention d'être exhaustif, mais il présente les étapes indispensables et les principales précautions à prendre pour mettre toutes les chances de son côté dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre d'un projet de cabinet.

Par ailleurs, chaque cabinet représentant par définition un cas particulier, cet ouvrage doit être pris pour ce qu'il est : un outil de formalisation de la réflexion et d'aide à la décision. Mais, ce n'est en aucun cas un guide qu'il conviendrait de suivre aveuglément...



³ Experts-comptables : l'heure des grands défis (<http://www.b-ready.fr/publications.html>)

⁴ Ce deuxième numéro a été rédigé par Florence Hunot, Ludovic Melot et Tristan Poinot au début de l'année 2013.

⁵ Par définition, le projet de cabinet conduira à faire évoluer certaines pratiques internes. Sa réussite nécessitera donc l'identification d'actions d'accompagnement du changement à mettre en œuvre dès son élaboration.

Introduction

Les cabinets d'expertise comptable sont certes de plus en plus nombreux à avoir élaboré un plan de développement stratégique. Mais toute euphorie serait déplacée dans la mesure où ils sont encore près de 70 % à s'en dispenser⁶. Englués dans le quotidien et victimes (consentantes ?) du syndrome du « nez dans le guidon », les responsables de cabinets ont en effet souvent tendance à reporter, voire à éluder, l'élaboration et la formalisation d'une véritable stratégie. Ils pensent ainsi, à tort naturellement, économiser du temps pour se consacrer à des tâches plus immédiatement utiles et importantes : la production, par exemple.

Inutile de dire que, compte-tenu de l'ampleur des mutations en cours, les dirigeants de cabinets ne pourront pas continuer bien longtemps à faire l'impasse sur une réflexion stratégique en profondeur⁷. Cette réflexion stratégique amènera les cabinets à se projeter dans l'avenir ; et donc à imaginer quels seront, demain, leur environnement et leurs conditions d'exercice. Ce n'est qu'à cette condition qu'ils seront en mesure de faire des choix pertinents ; et surtout d'arrêter (autant que faire se peut) de subir les évolutions de leur environnement.

Le temps de la réflexion est une économie de temps.

Publius Syrus (poète latin du 1^{er} siècle avant JC)

Un projet de cabinet, c'est quoi ?

Le projet de cabinet constitue la clé de voute d'une bonne gouvernance, ce qui représente naturellement un facteur clef de succès important en période de turbulences et de tempête⁸. Il permet en effet :

- de donner un sens aux actions menées et, plus globalement, au travail des collaborateurs ;
- de clarifier les rapports entre les dirigeants, les associés et les collaborateurs ;
- de structurer le cabinet, au niveau de son offre et de ses procédures ;
- de mettre l'organisation, les procédures, les processus de production et les moyens (matériels et humains) en adéquation avec la stratégie du cabinet ;
- et, in fine, de mieux répondre aux attentes des clients du cabinet.

L'élaboration d'un projet de cabinet est notamment une étape indispensable pour formaliser une offre de services qui répondent précisément aux attentes et aux besoins des clients. Notons à ce propos qu'élaborer ou remodeler son offre est toujours une décision impliquante. Cela nécessite notamment :

- d'abandonner certaines activités, ce qui pose la question du reclassement des collaborateurs impactés ;
- d'en développer d'autres, ce qui pose la question des ressources et de l'organisation du cabinet ;

⁶ En guise de stratégie, la plupart des cabinets se contentent, dans le meilleur des cas, d'un budget annuel à ne pas dépasser.

⁷ Extrait de « la gestion des cabinets comptables » (CSO – 2012).

⁸ Cf. « Réussir et conjuguer les projets », F. HUNOT ; Editions Liaisons, 2005.

Demain commence aujourd'hui

- d'en créer de nouvelles, ce qui pose la question des investissements : embauches, formation des collaborateurs, mise au point de procédures adaptées...

Enfin, un projet de cabinet est un document formalisé, qui précise la destination et la feuille de route du cabinet pour les années à venir. Le projet de cabinet s'inscrit en effet dans une logique de long terme. Il a pour finalité de développer l'entreprise et d'en assurer la pérennité. Le projet de cabinet repose sur :

- une vision stratégique: d'où vient-on ? Où veut-on aller ? Où ne voulons-nous pas aller ? Quels défis doit-on relever ? Quels objectifs nous fixons-nous ?
- une stratégie: comment allons-nous relever ces défis et poursuivre ces objectifs ? Avec quels moyens humains ? Avec quel type d'organisation ? Avec quels processus de production ? Etc. ;
- des défis collectifs. En nombre limité afin d'être sûr de se concentrer sur l'essentiel, ils permettront de donner une cohérence au projet ;
- des objectifs individuels, qui permettront de mobiliser l'ensemble des collaborateurs du cabinet dans cette démarche de changement.

Bien élaboré et bien mené, le projet de cabinet constitue en effet un véritable levier de mobilisation et de cohésion au sein de la structure. A l'inverse, et autant le préciser tout de suite, se lancer dans un tel chantier sans y intégrer les équipes est toujours voué à l'échec.

Pour quelles raisons se doter d'un projet de cabinet aujourd'hui ?

Une rentabilité qui s'érode

Très concrètement, la pression sur les marges devient un véritable enjeu pour les cabinets d'expertise comptable. Par le jeu du marché et de la concurrence, les prix des prestations comptables sont irrémédiablement tirés vers le bas. Le chiffre d'affaires stagne (voire diminue), alors que les charges augmentent année après année.

Quatre chiffres pour illustrer ce phénomène⁹ :

- en 2002, le chiffre d'affaires moyen des cabinets sans salarié¹⁰ était de 100 000 euros ;
- en 2011, le chiffre d'affaires moyen de ces mêmes cabinets était de ...100 000 euros ;
- durant la période, l'inflation cumulée a été de l'ordre de 19 % ;
- entre 2002 et 2011, le nombre moyen de dossiers gérés par ces cabinets est passé de 29 à 39. Autrement dit, la charge de travail des experts-comptables travaillant seuls a sensiblement augmenté, alors même que leurs revenus diminuaient en euros constants. (même s'il convient naturellement de prendre en compte les gains de productivité réalisés).

Une fois ce constat posé, plusieurs lectures sont possibles. La première, tentante : cette baisse de la rentabilité est directement imputable à la crise ; à cette méchante crise qui pousse les chefs d'entreprises à faire la chasse aux coûts. Autrement dit, dépêchons nous de ne rien faire

⁹ Ces chiffres sont issus de la dernière étude éditée par le CSO sur la gestion des cabinets d'expertise comptable (12/2012). L'étude est téléchargeable gratuitement sur le site du CSO.

¹⁰ Des cabinets qui réalisent l'essentiel (voire la totalité) de leur chiffre d'affaires grâce aux missions d'expertise comptable traditionnelles.

Demain commence aujourd'hui

et, dès que la crise s'éloignera, les choses repartiront comme avant. Inutile de dire que nous nous trouvons cette interprétation, en plus d'être fautive, extrêmement dangereuse :

- d'une part, parce que cette baisse de la rentabilité des cabinets ne date pas de 2008. Elle est, en effet régulière depuis 2002. Autrement dit, la crise ne peut pas être la seule explication à ce phénomène ;

Le panier moyen des clients a réduit à peu près de moitié. Il y a 10 ans, un client moyen dépensait 6 000 à 7 000 euros par an. Aujourd'hui, pour la partie comptable et fiscale, il dépense 3 500 euros par an.

*Jean-Pierre Moisset, expert-comptable, commissaire aux comptes -
Le nouvel Economiste (janvier 2013)*

- d'autre part, la profession (comme le reste de la société d'ailleurs) ne vit pas une « simple » crise. Elle entre dans une nouvelle ère ! Une nouvelle ère dans laquelle rien ne sera plus comme avant. Une nouvelle ère dans laquelle il faudra tout réinventer. Autrement dit, quand bien même la France sortirait de la crise demain matin, les prix des prestations comptables continueraient de baisser.

Ce n'est pas une crise, c'est un changement de monde.

Michel Serres (12/2012)

Un environnement qui connaît de profondes mutations

Alors, pourquoi cette baisse de la rentabilité des missions comptables traditionnelles ? Parce que l'environnement de la profession connaît depuis quelques années de profondes mutations. Au niveau réglementaire, au niveau économique, au niveau démographique et sociétal et, naturellement, dans le domaine technologique. Compte-tenu de ces bouleversements et de la baisse de la rentabilité des missions traditionnelles qu'ils induisent, il n'est clairement pas raisonnable de croire que les experts-comptables pourront exercer leur métier de la même manière dans cinq ans qu'il y a à peine une décennie.

Nous ne pouvons plus faire comme si de rien n'était, comme si rien n'avait changé. L'époque change, nos clients changent ; et c'est pour cela que nous devons changer :

- *changer pour étendre notre offre*
- *changer pour mettre le client au centre de nos métiers, pour privilégier à chaque instant notre relation avec lui, pour proposer systématiquement des solutions*
- *changer pour répondre aux attentes de tous nos clients*
- *changer pour être présent là où nos clients ont besoin de nous*

Demain commence aujourd'hui

- *changer pour offrir de nouveaux services innovants, qui répondent aux attentes de nos clients¹¹.*

*Alexandre Bompard, PDG de la Fnac
plénière d'ouverture du 67^{ème} Congrès de l'Ordre des experts-comptables*

Parmi les principales mutations de l'environnement, citons notamment :

- les mutations technologiques et l'impératif de spécialisation¹², qui vont inéluctablement conduire à une refonte des modes de production au sein des cabinets. L'industrialisation croissante (et irréversible) de nombre de missions traditionnelles des experts-comptables laissera certes du temps pour développer des activités à plus forte valeur ajoutée, mais elle nécessitera de profondes réorganisations dans les cabinets ;
- l'ouverture à de nouvelles missions (favorisée par la réglementation et souvent souhaitée par les clients), qui va également pousser les cabinets à se réorganiser. Ils devront en effet acquérir de nouvelles compétences, créer des divisions spécialisées, gérer des modèles économiques nouveaux, intégrer des collaborateurs « différents », etc. Difficile de croire que tout cela va pouvoir se faire avec la même organisation ;
- la nécessité pour les cabinets d'expertise comptable de devenir de véritables entreprises de services, qui aura également des impacts majeurs sur leur organisation et sur leur mode de fonctionnement. Mêmes s'ils conserveront naturellement certaines spécificités, les cabinets vont devoir devenir des entreprises « comme les autres », avec tout ce que cela suppose en termes de réflexion stratégique. Une véritable révolution culturelle pour des professionnels encore très souvent organisés sur le mode de profession libérale.

Les cabinets vont en effet devoir mettre au point une véritable réflexion stratégique en matière de positionnement, de packaging de l'offre, de marketing, de méthodes de management, d'outils de gestion des RH, de dispositifs de gestion de la relation client, de knowledge management... et naturellement de communication. Autant de termes qui sont encore perçus comme des gros mots par nombre de dirigeants de cabinets traditionnels, mais qu'il va bien falloir commencer à apprivoiser...

Etude Xerfi-Precepta : les cabinets d'audit et d'expertise comptable (juin 2012)

Dans un tel environnement, il s'avère de plus en plus nécessaire (pour ne pas dire indispensable), pour chaque cabinet, de se fixer un cap et de tenir bon la barre pour parvenir à bon port. Mais quel cap ? Comment identifier la bonne destination ? Comment donner envie à tout l'équipage d'y parvenir ? Comment choisir les escales à effectuer et les ressources à embarquer ?

¹¹ Alexandre Bompard parlait ici de ce qui avait motivé sa décision de revoir le positionnement et la stratégie de la FNAC. Mais la remarque vaut naturellement pour d'autres professions ; à commencer pour les experts-comptables. La vidéo de cette intervention est disponible gratuitement sur le site du CSO. Nous vous recommandons vivement de la visionner en vous livrant à un petit exercice : à chaque fois qu'Alexandre Bompard prononce le mot « FNAC », remplacez-le par « expert-comptable ».

¹² Compte tenu de la complexification croissante des réglementations (social, fiscal, CAC...)

Demain commence aujourd'hui

Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va.

Sénèque

Une profession qui fait face à d'importants défis stratégiques

Pour résumer, les professionnels de l'audit et de l'expertise comptable font aujourd'hui face à d'importants défis stratégiques. Des défis qui ne concernent naturellement pas tous les cabinets avec la même importance, mais qui s'imposeront inéluctablement à la majorité de la profession au cours des années à venir.

Dans un environnement économique et social en crise, on peut toujours rejeter (avec plus ou moins de bonne foi) les avancées de la profession qui, bien qu'incomplètes ou imparfaites, nous permettent pour certaines d'entre elles de ne pas être marginalisés de la grande profession libérale, de conseil et réglementée.

On peut aussi se recroqueviller sur ses prérogatives d'exercice, sans intégrer les évolutions de cet environnement et de notre profession. Mais ceci reviendrait certainement à maintenir le cap d'un Titanic, sûr de son indestructibilité, sur un iceberg le vouant au fond des océans.

On peut enfin ne rien faire, et attendre le retour hypothétique d'un passé fantasmé, plutôt que d'œuvrer aujourd'hui à l'avenir d'une profession qui se dote des moyens de peser demain.

Jean-Luc Mohr - Ouverture n°88 – Mars 2012

Les chantiers de transformation sont multiples et conséquents. Ils ne pourront être lancés de façon efficace sans une réflexion en profondeur sur l'environnement et les spécificités du cabinet ; ni sans l'élaboration d'un projet de cabinet. Un projet de cabinet qui donne le cap sur les objectifs poursuivis à moyen terme et sur les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Rappelons que la définition d'une stratégie est une des prérogatives (et une des missions) de tout chef d'entreprise. Les experts-comptables ne font pas exception à la règle...

La question n'est plus de savoir si les évolutions en cours auront des conséquences sur l'exercice de la profession. Elles en auront ! La question n'est pas non plus de savoir si ces évolutions sont une bonne ou une mauvaise chose. Elles sont irréversibles !

Etude Xerfi-Precepta : les cabinets d'audit et d'expertise comptable (juin 2012)

Rappelons enfin que la définition et la formalisation d'un projet de cabinet est une étape indispensable pour élaborer le manuel de procédures du cabinet¹³. Un manuel de procédures

¹³ Pour en savoir plus sur le manuel de procédures du cabinet : <http://boutique.experts-comptables.com/le-manuel-d-organisation-du-cabinet.html>

Demain commence aujourd'hui

qui est une obligation pour l'activité d'expertise comptable depuis le 1^{er} janvier 2012 (pour l'activité de commissariat aux comptes, ce document est une obligation depuis 2005). Un manuel de procédures qui est également obligatoire pour un cabinet certifié ISO 9001.

Les composants d'un projet de cabinet

La définition d'un projet de cabinet impose, avant toute chose, de clarifier plusieurs éléments essentiels :

- les valeurs fondamentales du cabinet : déontologie, règles de fonctionnement, méthodes de management... ;
- la mission du cabinet : sa raison d'être, en lien avec son histoire et son positionnement sur son ou ses marchés... ;
- les ambitions du cabinet, à savoir les défis que le cabinet souhaite relever. Ces ambitions devront naturellement être déterminées en fonction de la nature des clients / prospects, en fonction des caractéristiques des collaborateurs / associés.

Par ailleurs, la mise en œuvre (réussie) d'un projet de cabinet nécessite de respecter les points suivants :

- la fixation objectifs-jalons assortis d'indicateurs de réussite : véritable déclinaison opérationnelle et échelonnée dans le temps des ambitions du cabinet ;
- la communication auprès des équipes. Cette étape est fondamentale pour s'assurer l'adhésion des collaborateurs. Des collaborateurs sans qui rien ne se fera... ;
- le plan d'action de lancement et de mise en œuvre du projet, notamment les chantiers à ouvrir au sein du cabinet et les modalités d'implication des collaborateurs ;
- les modalités de contrôle et de pilotage des éléments ci-dessus et, ce, tout au long du projet.

Bref, l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet de cabinet est un processus long et évolutif. Autrement dit, tout ne se fera pas en un jour et les cabinets vont devoir faire preuve de patience et de persévérance. La conduite du changement est un chantier lourd quelle que soit la nature de l'organisation. Encore une fois, les cabinets d'expertise comptable n'échapperont pas à la règle.

Avec le temps, l'herbe devient du lait.

Proverbe chinois

Les étapes à suivre pour élaborer et mettre en œuvre un projet de cabinet

Idéalement accompagnée par un consultant compétent en la matière, l'élaboration du projet de cabinet doit être réalisée sur un mode participatif. L'élaboration et la mise en œuvre d'un projet de cabinet devront par ailleurs s'appuyer sur un comité de pilotage, qui sera notamment chargé :

- de concevoir et/ou de valider le projet ;

Demain commence aujourd'hui

- de communiquer auprès des équipes ;
- de s'assurer de la mobilisation des collaborateurs ;
- de gérer le suivi du projet tout au long de son déroulement.

Les principales étapes de cette démarche sont les suivantes :

- réaliser un diagnostic du cabinet et de son environnement, de manière à faire ressortir les forces et les faiblesses de la structure ; et, par ricochet, de faire la lumière sur les menaces et les opportunités ;
- déterminer les ambitions du cabinet, les objectifs-jalons et les indicateurs de réussite retenus ;
- décliner ces ambitions et objectifs en valeurs et en règles de fonctionnement, en plans d'action et en modalités de pilotage ;
- lancer le projet auprès des collaborateurs et les impliquer individuellement à travers des objectifs propres à chacun ;
- constituer des groupes de travail afin de favoriser l'appropriation du projet par les collaborateurs du cabinet ;
- contrôler le bon déroulement du plan d'actions et suivre régulièrement la réalisation des objectifs ; en faisant naturellement des retours fréquents à l'équipe.

Le point de départ de tout projet de cabinet : l'analyse stratégique

Il ne peut y avoir de projet de cabinet abouti sans un diagnostic précis et sans concession de l'environnement et du cabinet proprement dit. Cet exercice prend du temps et ne peut pas être réalisé sur un coin de table. Il se décompose en trois grandes phases :

- l'analyse de l'environnement du cabinet : évolutions réglementaires, technologiques, économiques, sociétales (changement de comportement des collaborateurs, des clients...)... L'objectif de cette première étape est d'identifier les événements qui auront un impact sur l'activité et sur l'organisation du cabinet aux cours des années à venir ;
- le diagnostic du cabinet. Cette deuxième étape doit permettre d'avoir une vision précise des forces et faiblesses du cabinet ; et de déterminer les facteurs d'évolutions de l'environnement qui représentent des opportunités et ceux qui constituent des menaces. Ce diagnostic doit être réalisé avec la plus grande rigueur et la plus grande lucidité (il est généralement préférable de se faire accompagner par un tiers pour cette étape). Les dirigeants doivent en effet accepter de se remettre en cause. Ils doivent également oublier leurs certitudes ;
- la réflexion stratégique proprement dite. Cette dernière marche consiste, en fonction des résultats des deux étapes précédentes, à définir les grands axes stratégiques que le cabinet poursuivra au cours des années à venir : repositionnement, (re)définition de l'offre, spécialisation, rachat d'un cabinet, intégration d'un réseau ou d'un groupement...

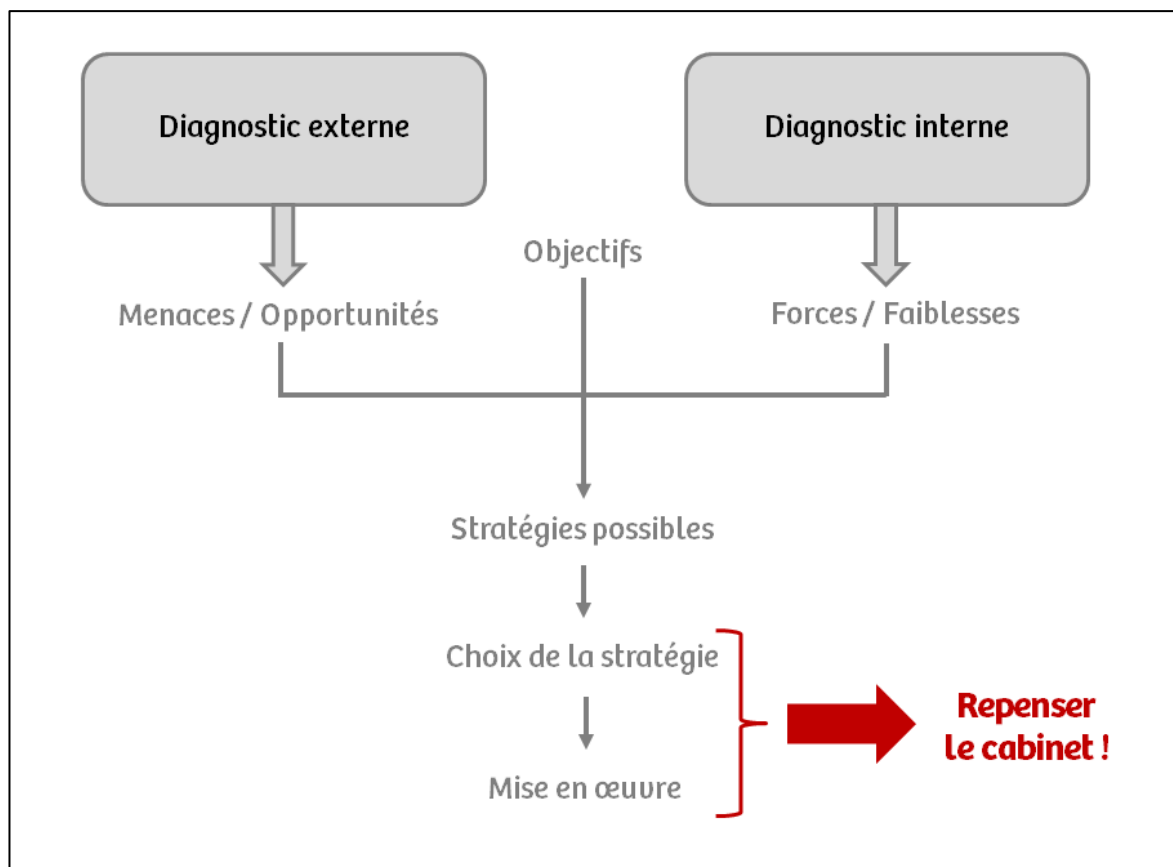
Les mutations de notre environnement s'accélèrent et cette tendance va se poursuivre. L'heure n'est plus aux discours faussement protecteurs ; l'heure est à la lucidité et à la franchise. C'est le marché qui nous éclaire le mieux et c'est la vision stratégique qui nous

Demain commence aujourd'hui

permettra d'inscrire durablement nos activités dans un nouveau cycle de développement.

Françoise Savès – IFEC Magazine n°42 – mars 2010

Les grandes phases de l'analyse stratégique



Source : b-ready

Ainsi donc, le mot est lâché : le projet de cabinet conduira à repenser le cabinet. Au niveau des processus de production certes, mais pas seulement ! Ce sont en effet toutes les fonctions du cabinet qui vont être impactées :

- management,
- gestion des ressources humaines,
- gestion de la relation client,
- démarche marketing et commerciale, etc.

Inutile de se voiler la face : c'est un chantier d'envergure. Un chantier qui imposera aux équipes (mais aussi aux associés) de se remettre en cause ; souvent en profondeur. Les comportements du type « on fait comme ça parce qu'on a toujours fait comme ça » ne sont en effet pas vraiment propices à des changements en profondeur.



Demain commence aujourd'hui

Dans quelles situations élaborer un projet de cabinet ?

Les situations exceptionnelles ou de crise justifient naturellement pleinement l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet de cabinet ; ce sont d'ailleurs souvent ces situations qui poussent les dirigeants à franchir le pas. Cela dit, l'expérience montre que la réflexion est souvent de bien meilleure qualité lorsqu'elle est menée dans le calme et la sérénité ; autrement dit, quand les choses vont encore plutôt bien. La nature humaine étant ce qu'elle est, rares sont toutefois les entreprises (et les cabinets d'expertise comptable) qui font preuve d'une telle clairvoyance.

*L'habituel défaut de l'homme est de ne pas prévoir
l'orage par beau temps.*

Nicholas Machiavel

Demain commence aujourd'hui

La fusion de deux cabinets

Situation Ô combien complexe, surtout si elle n'est pas correctement anticipée et préparée. Le rapprochement de deux entités présente en effet toujours des risques, mais ces risques sont exacerbés dans le domaine des prestations intellectuelles en général et dans celui de l'expertise comptable en particulier :

- l'identité et la culture d'entreprise sont généralement très marquées dans les cabinets d'expertise comptable : l'influence du fondateur y est très importante. Or il est souvent bien difficile de faire cohabiter deux cultures d'entreprise ; surtout lorsqu'elles sont fortes et solidement ancrées ;
- la profession demeure par ailleurs très marquée par sa dimension de profession libérale. Or, le rapprochement avec un autre cabinet est toujours synonyme d'une certaine perte de souveraineté¹⁴. Il est naturellement impératif que les deux équipes de dirigeants soient prêtes à cette concession ;
- les économies d'échelle sont finalement assez peu importantes dans le domaine des prestations intellectuelles¹⁵. Dans le cas des cabinets d'expertise comptable, il est certes possible de gagner en productivité sur les activités industrialisées, mais cela nécessite souvent (au moins pour un des deux cabinets) de revoir en profondeur les processus de production ; ce qui peut créer des tensions dans les équipes.

¹⁴ On a beau parler fréquemment de rapprochement, d'alliance, d'accord gagnant-gagnant..., dans les faits, on a le plus souvent un cabinet qui en rachète un autre. Et, même si la fusion est effectivement égalitaire, elle imposera une certaine forme de collégialité entre les deux équipes.

¹⁵ Des activités dans lesquelles la principale « matière première », ce sont les ressources humaines.

Elaborer un projet de cabinet dans le cadre d'une fusion nécessite donc certaines précautions :

- la réalisation d'un audit complet des deux structures est indispensable pour repérer les points de convergences et de divergence, pour en prendre conscience puis pour les intégrer dans la réflexion sur le projet de cabinet de la nouvelle entité ;
- l'identification et le partage des meilleures pratiques, de part et d'autre, seront naturellement deux leviers indispensables à la réussite de la fusion dans un premier temps, puis du projet de cabinet dans un second temps ;
- la co-élaboration du projet de cabinet commun constituera par ailleurs le socle nécessaire pour commencer à partager, non seulement une direction commune, mais également un langage commun, des pratiques et des outils harmonisés. Le tout au service de l'amélioration de la satisfaction des clients ;
- enfin, le panachage des équipes issues des deux anciens cabinets au sein de chaque groupe de travail (que ce soit durant la phase d'élaboration ou la phase de mise en œuvre) sera naturellement un élément clé de la réussite du projet.

La reprise d'un cabinet

En cette période de multiplication des départs en retraite des baby-boomers, de nombreux experts-comptables sont amenés à quitter la direction du cabinet qu'ils ont créé et dirigé pendant de longues années. Là encore, la question de l'identité et de la culture d'entreprise du cabinet va se poser avec force.

Quel que soit le repreneur, qu'il soit issu de l'interne ou fraîchement arrivé, il va en effet devoir, après un audit rigoureux du cabinet et de son environnement, donner un nouvel élan à la structure reprise et gagner en crédibilité auprès des collaborateurs. Bref, il va devoir « tuer le père », mais en respectant l'histoire, les valeurs et la culture d'entreprise du cabinet. Là-aussi, la co-élaboration d'un projet de cabinet et sa mise en œuvre avec les équipes représenteront un levier majeur de la réussite du nouveau dirigeant.

Plus précisément, le repreneur va devoir se fixer des objectifs aussi bien qualitatifs que quantitatifs¹⁶. Des objectifs qui devront naturellement prendre en compte l'existant, à savoir ce qui se fait traditionnellement dans le cabinet repris :

- la nature des missions : quelles missions existantes conserver ? Quelles missions développer ? Quelles nouvelles missions mettre en place ?
- la nature de la clientèle visée en fonction des missions proposées, de la mise en place éventuelle d'une stratégie de spécialisation... ;
- les compétences nécessaires pour la mise en œuvre de la stratégie ; et, par ricochet, celles dont le cabinet n'aura plus besoin ;
- les méthodes de travail à mettre en place et/ou à faire évoluer pour être en mesure de déployer la stratégie déterminée de façon efficace ;
- les outils nécessaires pour se donner les moyens d'atteindre les objectifs fixés : locaux, matériel de bureau, équipements informatiques, etc. ;

¹⁶ Cette partie s'inspire grandement du mémoire d'Aurélien Morel : « La reprise d'un cabinet d'expertise comptable : les enjeux et la définition d'une stratégie » (mai 2011).

- les grands axes de la politique du cabinet en matière de marketing et de communication (vis-à-vis de l'extérieur, mais aussi de l'interne) ;
- la répartition du capital ;
- les méthodes de management. Des méthodes qu'il conviendra également d'adapter aux nouveaux objectifs et à la personnalité du nouveau dirigeant ;
- les valeurs fondamentales du cabinet, qui détermineront la culture d'entreprise ;
- la taille du cabinet et les lieux d'implantation des sites ;
- la grille de rémunération des différentes fonctions du cabinet ;
- les honoraires moyens par type de dossiers ;
- la rentabilité des différentes activités, etc.

Le repreneur a un pouvoir de créativité. Il va avoir la possibilité de façonner son cabinet selon ses souhaits. Cependant, avant qu'il se lance à corps perdu dans cette formidable aventure, le temps de la réflexion est nécessaire.

Aurélien Morel - « La reprise d'un cabinet d'expertise comptable : Les enjeux de la définition d'une stratégie » (Mémoire d'expertise comptable - Mai 2011)

Le cabinet en crise

La nature humaine est ainsi faite que les individus (et donc les structures) tendent à n'engager un processus de changement que lorsque celui-ci leur paraît inéluctable. Cette attitude est compréhensible et explique sans doute pourquoi de nombreux cabinets attendent d'être « dos au mur » pour se lancer dans une réflexion sur un nouveau projet.

Pas sûr néanmoins que ce soit la meilleure solution... Car, qui dit période de crise, dit période de stress. Or, les individus ne réagissent pas tous de la même manière au stress. Si certains sont transcendés par l'urgence de la situation ; d'autres peuvent être tétanisés. Par ailleurs, les périodes de crise sont par nature anxiogènes : peur pour l'avenir, peur pour ses conditions de travail, peur pour son emploi... Autant de craintes qui peuvent faire ressortir des traits pas forcément très nobles du comportement humain ; avec, à la clef, le risque d'une forte détérioration des relations humaines au sein de l'organisation. Or, inutile de rappeler que les ressources humaines sont la principale « matière première » et la principale richesse des cabinets.

C'est ainsi que les périodes de crise riment souvent avec faible adhésion des collaborateurs, turnover important et/ou conflits internes. Ce qui rendra d'autant plus difficile l'atteinte d'un des principaux objectifs du projet de cabinet :

- mobiliser les équipes autour d'objectifs communs,
- souder les collaborateurs,
- développer les compétences et les comportements nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

Demain commence aujourd'hui

Sans compter qu'en période de crise, la réflexion et les actions devront être menées dans l'urgence. Or, l'urgence n'est pas forcément une très bonne conseillère.

Quand il est urgent, il est déjà trop tard.

Charles-Maurice de Talleyrand

Et si on changeait plutôt quand « tout va bien » ?

Compte-tenu de ces risques, faut-il vraiment attendre une situation d'urgence et/ou de crise pour commencer à penser le changement? Rien n'est moins sûr. Si l'urgence rend le changement incontournable, elle peut aussi avoir un impact négatif sur la pertinence et sur la qualité de la réflexion.

Engager une réflexion stratégique pendant que tout va encore plutôt bien serait en effet un excellent moyen pour les cabinets d'expertise comptable d'échapper au triste sort de la grenouille portée lentement à ébullition.

- une grenouille plongée dans une eau déjà chaude cherche un appui pour s'en échapper au plus vite car cette température lui est insupportable.
- à l'inverse, une grenouille immergée dans une bassine d'eau plus fraîche reste dans l'eau, même si la bassine est sur le feu et que la température augmente régulièrement. Peu à peu l'eau devient plus chaude. La grenouille, ne percevant pas l'augmentation de la chaleur s'en accomode. Enfin, l'eau atteint une température insupportable, mais la grenouille n'a plus le courage et l'énergie pour s'en extraire. Elle décède.

Cette parabole de la grenouille¹⁷ illustre le fait qu'un choc brutal est perçu comme un détonateur et pousse à l'action, alors qu'une lente évolution, presque imperceptible, passe inaperçue. Elle n'est donc pas intégrée dans la réflexion.



L'analogie avec ce qui se passe aujourd'hui dans la profession comptable est frappante. En effet, même si elles s'accélèrent, les mutations de la profession demeurent relativement lentes. Et il n'y aura pas de grand soir ou de choc salvateur qui poussera l'ensemble de la profession à évoluer d'un coup. Autrement dit, le risque est réel pour les cabinets de « se laisser endormir » et, au final, qu'il soit trop tard pour réagir une fois qu'ils prendront conscience du danger.

¹⁷ Histoire tirée de « La grenouille qui ne savait pas qu'elle était cuite... et autres leçons de vie », Olivier Clerc, Éditions JC Lattès, nov. 2005.

Demain commence aujourd'hui

L'analyse de l'environnement

Un environnement qui évolue de plus en plus rapidement

Les grandes mutations de l'environnement des cabinets d'expertise comptable sont exposées en détail dans le n°1 de la collection **d-cryptages**¹⁸. Il nous a toutefois paru indispensable de les présenter à nouveau brièvement dans le cadre de cet ouvrage.

Ces mutations, qui s'accroissent depuis quelques années, touchent toutes les composantes de l'environnement des cabinets d'expertise comptable :

- réglementaire,
- économique,
- concurrentiel,
- sociétal,
- technologique...

Comprendre ces mutations et leur impact sur la profession est absolument incontournable pour les cabinets d'expertise comptable.

La connaissance du pays où l'on doit mener sa guerre sert de base à toute stratégie.

Frédéric II Le Grand

Ces mutations constituent en effet autant d'excellentes raisons de mettre en place (rapidement) un projet de cabinet. Les cabinets sont toutefois aujourd'hui souvent face à un choix difficile. De plus en plus d'experts-comptables ont en effet pris conscience de la nécessité de faire évoluer leur stratégie et donc de s'appuyer sur projet de cabinet pour s'adapter aux mutations de leur environnement ; cela dit, la plupart d'entre eux hésitent encore à franchir le pas dans la mesure où la rentabilité demeure finalement satisfaisante (même si, en moyenne, elle tend à baisser ; notamment pour les cabinets qui restent très centrés sur les activités comptables traditionnelles).

Jusqu'à une période récente, les cabinets sont en effet parvenus à maintenir une rentabilité acceptable, notamment grâce aux (importants) gains de productivité réalisés par le biais des NTIC. Mais il ne faut pas s'y tromper : cette situation ne durera pas ! Alors que certaines études commencent à mettre en lumière la baisse de la rentabilité moyenne des cabinets sur les dernières années¹⁹, les signaux faibles qui confirment cette tendance se multiplient :

- multiplication des annonces de baisse de rémunération chez certains dirigeants de cabinets dans les lettres de diffusion de la profession,

¹⁸ Experts-comptables : l'heure des grands défis (<http://www.b-ready.fr/publications.html>)

¹⁹ Etude Xerfi-Precepta de juin 2012 sur le secteur de l'audit et de l'expertise comptable, étude du CSOEC sur la gestion des cabinets d'expertise comptable (décembre 2012), etc.

Demain commence aujourd'hui

Demain commence aujourd'hui

- discours de plus en plus pessimistes sur l'avenir de la profession dans ces mêmes lettres de diffusion et lors de manifestations concernant la profession ;
- accroissement significatif de la part des cabinets d'expertise comptable qui ne déposent plus de comptes, etc.

Toujours est-il que, pour l'instant, nombre de cabinets n'ont pas encore « suffisamment faim » pour se lancer dans un chantier de remise en cause de leur organisation et de leurs pratiques ; que ce soit en termes de positionnement, de production, de management, de gestion des fonctions support... D'où une question récurrente au sein de la profession : dois-je me lancer dès maintenant dans un processus de changement ? Ou puis-je encore attendre un peu ?

En ce qui nous concerne, notre siège est fait : attendre est un choix dangereux !

- les évolutions en cours vont se confirmer, voire s'amplifier au cours des prochaines années. Et les positions fortes de demain se construisent aujourd'hui. Sachant qu'il sera bien difficile de déloger ceux qui se seront déjà bâti des positions fortes. Autrement dit, opter pour une stratégie de suiveur et attendre « de voir ce que ça donne chez les autres » est une option très risquée ;
- par ailleurs, la période est, selon nous, propice au lancement d'une telle réflexion. Les cabinets (du moins la majorité d'entre eux) ont encore les moyens de consacrer du temps et des ressources à la réflexion stratégique. Et, n'étant pas encore dos au mur, ils ont le temps de laisser leur réflexion mûrir.

Sans compter que si le futur n'est jamais sûr, certaines évolutions à l'œuvre au sein de la profession sont irréversibles. Des évolutions que les dirigeants de cabinet vont bien devoir prendre en compte et intégrer à leur réflexion stratégique :

- prédominance du droit européen sur les textes nationaux,
- poursuite du double processus de déréglementation et de simplifications administratives,
- amplification des évolutions démographiques et sociétales,
- omniprésence des nouvelles technologies dans les cabinets et chez les clients,
- cycle de croissance molle de l'économie française pour les années à venir...

*Attendre d'en savoir assez pour agir en toute lumière,
c'est se condamner à l'inaction.*

Jean Rostand

Les mutations réglementaires

Difficile de faire une liste exhaustive de tous les changements réglementaires et de leurs impacts sur la profession comptable, mais citons tout de même les principaux faits marquants de ces dernières années en matière réglementaire :

- l'avènement du droit européen. La grande majorité des textes concernant la profession est aujourd'hui inspirée par Bruxelles, ce qui limite la capacité d'intervention des autorités de tutelle auprès du législateur et gomme les « spécificités nationales » : cantonnement du capital des cabinets, prérogative d'exercice exclusif, etc. ;

- La transposition de la directive services, qui ouvre aux cabinets la possibilité de développer de nouvelles activités ; mais qui brûle également certaines « vaches sacrées » de la profession, à commencer par la très emblématique question du démarchage²⁰ ;
- La libéralisation de la profession, qui remet en cause les pratiques historiques et les équilibres en place : autorisation de faire de la publicité pour les cabinets, inscription des AGC à l'Ordre des experts-comptables... ;
- La formidable inflation réglementaire en matière de comptabilité, de fiscalité, de social, qui interdit aujourd'hui aux experts-comptables de prétendre « tout savoir faire sur tout » (du moins de façon sécurisée et rentable) ;
- Le renforcement du processus de simplification administrative, qui menace directement une partie des activités traditionnelles des cabinets : suppression partielle du CAC dans les SAS, relèvement de certains seuils, etc.

Demain commence aujourd'hui

Les mutations économiques

La crise que subissent les pays développés depuis maintenant plusieurs années a sans grande surprise des conséquences significatives sur la profession comptable. Outre l'effet évident sur la démographie des entreprises et sur leurs projets de développement, cette crise, comme toutes les crises, tend en effet à renforcer et à accélérer des tendances que l'on voyait poindre depuis quelques années déjà.

La principale d'entre-elles étant certainement le renforcement du poids des places de marché. Des places de marché qui s'appuient sur les nouvelles technologies et sur les évolutions réglementaires pour proposer aux entreprises de réduire leurs coûts, y compris dans le domaine de l'expertise comptable. Or, en période de crise, peu de chefs d'entreprise restent insensibles à des promesses de réduction des coûts.

Le problème, c'est qu'en matière tarifaire, il est très facile et très rapide de baisser les prix de ses prestations (pour conquérir de nouveaux clients, voire tout simplement pour conserver les siens) ; les remonter est en revanche franchement plus délicat, pour ne pas dire carrément impossible. C'est le fameux « effet de cliquet » cher aux économistes. Comment expliquer en effet aux clients que ce que l'on facturait 100 avant-hier était facturé 85 hier, mais sera à nouveau facturer 100 (voire 110) demain ?

Sans compter que les cabinets feraient bien d'y réfléchir à deux fois avant de se lancer dans un processus de lutte par les prix. Ce modèle peut certes être pertinent et viable pour certaines (grosses) structures qui sont organisées pour. Autrement dit, qui ont construit un modèle économique spécifique et une politique commerciale adaptée vis-à-vis des clients (pour ensuite faire remonter la valeur contributive). Mais, pour la majorité des cabinets, cela revient à mettre le doigt dans un cercle vicieux qui les mènera à la catastrophe : dans une activité industrielle²¹,

²⁰ Suite à la décision de la Cour européenne de justice de juillet 2011, la référence à l'interdiction du démarchage a été retirée du code de déontologie des experts-comptables. Autrement dit, le démarchage est aujourd'hui autorisé pour les cabinets d'expertise comptable. La question n'est pas de savoir si c'est bien ou si c'est mal. C'est comme ça et il faut l'intégrer dans la réflexion.

²¹ Et, quoi qu'on en dise, l'essentiel de la production comptable est une activité industrielle (ou, du moins, qui est susceptible d'être industrialisée).

on trouve en effet toujours quelqu'un pour produire moins cher que soi ; dans des zones à plus bas coûts de salaires, par exemple...

Un cabinet qui voudrait ne faire que du dumping sur les prix aura un jour des difficultés, c'est une impasse. Il y aura toujours quelqu'un pour produire moins cher ailleurs. Par ailleurs, il est faux de dire que les clients ne cherchent que le moins disant. Les clients sont plus intelligents que cela et ne s'arrêtent, dans leur majorité, pas à cette unique dimension tarifaire. Ils viennent chercher une réputation, une relation de confiance, une valeur ajoutée. Les clients sont par ailleurs très prescripteurs, peut-être encore plus qu'avant ; ce qui nous impose de fournir une vraie valeur ajoutée aux entreprises que nous accompagnons. Si leur expert-comptable ne leur fournit qu'un bilan, alors, oui, ils se focaliseront sur le prix.

Nicole Langel - Directrice générale de SADEC-AKELYS (SIC, décembre 2012)

Demain commence aujourd'hui

Les mutations démographiques et sociétales

Le mouvement a déjà commencé, mais, dans les années à venir, l'organisation des cabinets va également être fortement impactée par d'importants bouleversements d'ordre démographiques et sociétaux :

- le renforcement du poids de la « génération Y » ; au sein des cabinets naturellement, mais également de plus en plus chez les clients. Une génération qui présente des caractéristiques et un rapport au monde du travail (et à l'entreprise) très différents de ceux de leurs aînés aujourd'hui aux commandes. Une génération qu'il va bien falloir apprendre à comprendre et à laquelle les cabinets vont devoir s'adapter. Croire l'inverse est une erreur ! ;
- le papy-boom. Si l'explosion des départs à la retraite peut constituer une source de missions pour les cabinets (bilans retraite, transmission, gestion de patrimoine...), elle va également avoir un impact direct sur une profession qui présente une pyramide des âges « inquiétante ». Avec 50% des experts-comptables ayant plus de 50 ans et 15% ayant dépassé la soixantaine, la population des experts-comptables est en effet rapidement amenée à décroître (dès 2014 selon certaines études) ;
- la place des femmes dans la profession. Une profession qui repose incontestablement sur un modèle très masculin. Mais, à l'heure où le nombre d'experts-comptables va inéluctablement baisser, la profession va bien devoir prendre en compte les aspirations et les attentes des femmes si elle veut endiguer la baisse de ses effectifs et, accessoirement, attirer et conserver des profils intéressants. Des profils qui ont aujourd'hui tendance à faire le choix de l'entreprise plutôt que celui de l'exercice en cabinet.

Les mutations de la nature de la demande des entreprises

Beaucoup de changements sont également intervenus au cours des dernières années en ce qui concerne la nature de la demande des entreprises. Des entreprises qui sont notamment de plus en plus demandeuses de prestations globales (en termes de nature des prestations comme en termes géographiques), mais en conservant une relation de proximité avec leurs partenaires... Une double demande qui ne sera naturellement pas neutre sur l'organisation et les modes d'exercice des cabinets²².

Autre évolution significative, les entreprises, à l'instar de ce que l'on observe chez les consommateurs, tendent à devenir de plus en plus consuméristes ; ce qui impacte sur la nature de la relation des chefs d'entreprise avec leurs prestataires, y compris avec leur expert-comptable. Le taux de fidélisation demeure très élevé dans la profession (bien supérieur en tous cas à ce que l'on peut observer dans les secteurs d'activité ouverts à la concurrence), mais les choses sont en train de changer. Les chefs d'entreprises d'aujourd'hui, comme les collaborateurs d'ailleurs, sont de moins en moins fidèles et ils n'hésitent plus à changer de prestataire s'ils ne sont pas pleinement satisfaits des prestations fournies.

Les évolutions sont également sensibles en ce qui concerne la nature des prestations attendues. Lorsqu'on les interroge (mais combien de cabinets le font réellement ?), les clients expriment en effet très clairement certains besoins, notamment en matière d'accompagnement et de pilotage de leur entreprise (tableaux de bord, calcul des prix de revient...). Dans ces conditions, le fait que moins de 10% des clients se voient fournir des tableaux de bord par leur expert-comptable devrait pousser les cabinets à se poser des questions. S'ils ne le font pas et qu'ils persistent à ne pas proposer ces prestations, d'autres le feront. D'autres sont d'ailleurs déjà en train de le faire²³...

Avant de rêver des clients d'autres cabinets, répondons aux besoins de nos clients et sachons satisfaire leurs attentes.

Christian Baudouin (expert-comptable) – Actuel experts-comptables - février 2013

La notion de valeur perçue par les clients va en effet devenir fondamentale pour les cabinets dans les années à venir (comme elle l'est d'ailleurs déjà pour la plupart des entreprises). Car les chefs d'entreprises sont (et seront) de moins en moins prêts à payer pour une prestation dont ils ne perçoivent pas la valeur. Entendons-nous bien : le fait qu'ils ne perçoivent pas la valeur de ces prestations ne veut pas dire qu'elles n'ont pas de valeur ; cela signifie qu'ils ne sont pas prêts à payer pour ces prestations. Il ne s'agit pas non plus de savoir si le client a tort ou s'il a raison ; il s'agit d'adapter son fonctionnement et son organisation pour se concentrer sur les activités et les prestations auxquelles les clients accordent de la valeur. Dans la sphère concurrentielle, c'est le client qui décide ce qui a de la valeur ou non. Pas le prestataire...

²² La multiplication et le développement rapide des réseaux et groupements de cabinets indépendants répond d'ailleurs à cette demande de « glocalité ».

²³ Pour en savoir plus sur les attentes des clients des cabinets d'expertise comptable, vous pouvez consulter (gratuitement) la dernière édition de l'étude sur le marché de la profession comptable publiée par le CSOEC (octobre 2012) : <http://www.experts-comptables.fr/csoec/Communication/Observatoire-de-la-profession-comptable>

Demain commence aujourd'hui

Autrement dit, les cabinets d'expertise comptable vont devoir arrêter, comme ils le font encore beaucoup trop souvent, de passer l'essentiel de leur temps sur des tâches « sans valeur ajoutée » pour les chefs d'entreprise : la saisie des données comptables, la production des bulletins de paie, etc.

La sonnette d'alarme est tirée et nul ne pourra prétendre ne pas l'avoir entendue. Beaucoup de cabinets sont encore très dépendants des missions de tenue, qui risquent de s'effacer à moyen terme sous l'effet conjugué de :

- *la concurrence de plus en plus féroce, notamment de prestataires peu scrupuleux de la législation ;*
- *la dématérialisation croissante, notamment des pièces comptables enregistrées automatiquement.*

Julien Tokarz – En direct (revue ECF Paris) - n°41 – juin 2010

Demain commence aujourd'hui

Les mutations technologiques

C'est certainement au niveau des technologies que les bouleversements ont été les plus impressionnants au cours des dernières années. Souvenons-nous en effet qu'il y a à peine 20 ans, le fax et le minitel représentaient le summum de la modernité. Aujourd'hui, tout le monde a dans sa poche un outil qui lui permet de consulter ses mails et les fichiers de son cabinet depuis n'importe où, d'envoyer des fichiers de données à l'autre bout de la planète en un petit clic, etc.

Ces bouleversements technologiques ont eu un impact très significatif sur l'organisation et les modes de production des cabinets (du moins de certains d'entre eux). Et il faut bien être conscient du fait que ces évolutions technologiques sont loin d'être terminées. Elles vont inexorablement se poursuivre, voire même s'accélérer, au cours des années à venir. Les experts-comptables doivent donc rester à l'écoute de ces mutations afin de gagner encore en productivité, notamment en matière de production comptable et de restitution des informations au tiers²⁴.

Certes, en matière de gains de productivité liés à l'utilisation des nouvelles technologies, les cabinets d'expertise comptable ont déjà accompli beaucoup de chemin au cours des années passées. Mais ces gains de productivité ont été quasi-exclusivement utilisés par les cabinets pour sauvegarder leurs marges, tout en baissant les prix pour conserver leurs clients ou en attirer de nouveaux. Dans les années à venir, cette stratégie nous semble vouée à l'échec.

²⁴ Deux activités qui accaparent encore une part importante du temps de travail des cabinets ; alors même que les clients ne perçoivent pas ou peu la valeur de ces prestations. Encore une fois, cela ne veut pas dire que ces prestations n'ont pas de valeur, mais que les clients ne sont pas prêts à payer pour ça...

Les prix des prestations comptables traditionnelles vont en effet continuer de baisser et la rentabilité des cabinets positionnés sur ces activités en souffrira²⁵. Autrement dit, les nouveaux gains de productivité dégagés pas les cabinets grâce aux nouvelles technologies devront impérativement être mis au service du développement de nouvelles activités. Des activités à plus forte valeur ajoutée et qui répondent réellement aux attentes des chefs entreprise. Ce n'est qu'à cette seule condition que les cabinets ont une chance de sortir de la spirale de la lutte par les prix et de facturer leurs prestations au juste prix.

Autrement dit, même si les cabinets vont devoir revoir leurs modes de production afin de réaliser de nouveaux gains de productivité, la baisse des prix ne doit pas être une finalité. Cette optimisation des processus de production, notamment grâce à une meilleure utilisation des nouvelles technologies, doit être faite dans une optique de maximisation de la valeur apportée au client. Ce qui passera inmanquablement par le développement de nouvelles activités. Or, pour développer de nouvelles activités, il va falloir investir...

Les gains de productivité réalisés grâce aux NTIC doivent impérativement être mis au service du développement de nouvelles activités.

Etude Xerfi-Precepta : les cabinets d'audit et d'expertise comptable (juin 2012)

L'apparition de nouveaux modèles économiques dans les cabinets

L'ensemble de ces mutations réglementaires, technologiques, démographiques et sociétales a conduit à l'émergence de nouveaux modèles économiques dans la profession. Des modèles économiques qui sont désormais bien connus du monde de l'entreprise, mais avec lesquels les cabinets d'expertise comptable sont encore peu familiers (quand ils ne sont pas franchement réticents, voire hostiles).

Alors, il ne s'agit naturellement pas de dupliquer aveuglément ce qui se fait dans d'autres secteurs d'activité et de perdre ses spécificités ; cela dit, ces modèles vont inéluctablement s'imposer dans les cabinets au cours des années à venir et les écarter d'un revers de main semble une option bien dangereuse.

Nous avons fait le choix de vous présenter brièvement trois types de modèles économiques qui nous semblent inexorablement amenés à se développer (du moins en partie) dans les cabinets d'expertise comptable au cours des années à venir. Il est intéressant de noter que la mise en place de tels modèles, qu'ils soient purs ou mixtes, ont tous les trois le même point de départ : une connaissance fine des besoins des clients des cabinets. Mais nous aurons l'occasion de revenir sur cette notion de l'écoute client...

²⁵ Pour en savoir plus sur les prix des prestations comptables et la rentabilité des cabinets, vous pouvez consulter (gratuitement) la dernière édition de l'étude sur la gestion des cabinets d'expertise comptable publiée par le CSOEC (décembre 2012) : <http://www.experts-comptables.fr/csoec/Communication/Observatoire-de-la-profession-comptable>

Jusqu'à une époque récente, disons une dizaine d'années, nous n'avions pas vraiment besoin de faire des efforts en matière de services. Mais aujourd'hui, nous sommes dans une société de consommation qui a tendance à banaliser des services professionnels et il faut donc trouver des moyens de personnaliser ce service.

*Jean-Luc Decornoy, Président du directoire de KPMG
(Le marché de la profession comptable – CSO Octobre 2010)*

Le low cost

Vue d'ensemble

Mal connu et faisant l'objet de nombreux amalgames, le low cost est souvent agité comme un chiffon rouge par les experts-comptables, qui redoutent de voir leurs prestations (et donc leur profession) dévalorisées.

Avant toute chose, tordons le cou à deux grandes idées reçues en matière de low cost :

- les entreprises qui choisissent ce modèle sont des chasseurs de coûts, qui se contentent de copier à moindre frais les acteurs traditionnels, ce qui leur permet de proposer des prix plus bas. En fait, c'est tout le contraire ! Le low cost est un modèle économique à part entière. C'est même un modèle innovant, un modèle de rupture ; alors que le low fare est effectivement un modèle fondé sur l'imitation et la compression des coûts ;
- le low cost est synonyme de mauvaise qualité, de produits (ou de prestation de services) au rabais. Là aussi, c'est faux ! Le modèle low cost repose sur une offre de rupture ; une offre qui casse les codes de la profession. Dans le secteur du transport aérien, on ne peut pas dire que la prestation de base (le transport d'un point A à un point B) est de mauvaise qualité ou que les passagers volent dans des avions de seconde zone ou que les pilotes sont sous-qualifiés. En revanche, certains attributs de l'offre de référence ont effectivement été abandonnés : enregistrement des bagages, choix de son fauteuil, services de restauration à bord, accessibilité de l'aéroport ; etc. Ces attributs ont été abandonnés, mais le client en a évidemment été informé et les économies réalisées sont partagées entre l'entreprise et le client. Autrement dit, les compagnies aériennes low cost offrent une proposition de valeur différente de celle des compagnies traditionnelles. Une proposition de valeur que les passagers acceptent. Ou pas...

En réalité, les opérateurs low cost sont de véritables innovateurs. Free est l'inventeur de la Box Internet et du triple play, Ikea a révolutionné le marché du meuble et de l'aménagement, Ryan Air et Easy Jet ont dynamité le secteur ronronnant du transport aérien, Lidl a profondément modifié la physionomie de la distribution de biens alimentaires, Boursorama a inventé un nouveau modèle de banque à distance, etc. Des innovateurs qui ont su déceler une attente non satisfaite chez les clients. Pas chez tous les clients naturellement²⁶, mais chez une partie de la clientèle pour qui la valeur ajoutée est ailleurs.

²⁶ Certains continueront de vouloir choisir leur fauteuil en avion et de disposer gratuitement d'un café et de leur journal préféré ; d'autres souhaiteront toujours voir physiquement leur banquier ou leur expert-comptable...

Demain commence aujourd'hui

Le low cost en matière d'expertise comptable

Et, en matière d'expertise comptable, ça donne quoi? Etant donné qu'il est naturellement impossible de « rogner » sur le cœur de la prestation (La production d'états comptables justes et respectueux des normes professionnelles), il faut chercher d'autres sources d'économies : du côté des processus de production, certes ; mais également du côté de la promesse de valeur faite au client. A l'heure des nouvelles technologies et de l'explosion des solutions de mobilité, est-ce que tous les chefs d'entreprise ont, par exemple, véritablement besoin (ou même envie) d'avoir un contact physique direct avec leur expert-comptable²⁷ ?

La réponse est évidemment non ! Et c'est sans doute ce qui a (du moins en partie) motivé les fondateurs d'ECL Direct : un cabinet d'experts-comptables (de vrais experts-comptables !) 100% on line. Certes, l'automatisation des processus de production de ce cabinet lui permet de produire moins cher que la plupart de ses concurrents traditionnels. Mais cela ne doit pas masquer le fait que :

- la proposition de valeur faite au client rompt avec deux des piliers de l'offre de référence : le fameux contact physique (et donc la proximité géographique) et un forfait global pour une prestation large, mais finalement mal délimitée ;
- ses dirigeants ont construit un nouveau modèle économique en partant des attentes d'une certaine catégorie de patrons de TPE (l'offre cible ainsi les entreprises de 0 à 2 salariés, sachant que tous les chefs d'entreprise de cette catégorie ne seront pas forcément sensibles à cette proposition de valeur).

Notre concept est simple. Nous proposons des services d'expertise comptable à distance. Nous avons redessiné notre cabinet pour cette offre. Nous sommes véritablement des pure-players. Chacun des deux fondateurs se trouvait à la tête d'un cabinet d'expertise comptable traditionnel. Nous nous sommes aperçus qu'il n'était pas possible de présenter une offre uniquement sur internet à partir d'un cabinet classique. Il a fallu analyser les besoins des clients pour adapter toutes nos prestations et techniques de travail. Nous sommes partis d'une feuille blanche en analysant ce qu'Internet rendait possible, notamment en termes de communication et de partage de travail. Notre objectif, dès le départ, a été de permettre à nos clients de gagner du temps et de l'argent tout en bénéficiant de nouveaux services. Nous avons donc défini une offre marketing qui se caractérise par des tarifs 30 % moins élevés que ce que propose le offline.

*Xavier de Labarrière, cofondateur du cabinet ECL Direct
Le Nouvel Economiste – 10/2012*

²⁷ Sachant que la proximité avec le chef d'entreprise fait figure de vache sacrée pour la profession.

Demain commence aujourd'hui

Alors tous les clients sont-ils demandeurs de ce type d'offre ? Evidemment que non ! Cela dit, ECL Direct fait une proposition de valeur claire « la compta la moins chère pour les TPE », grâce à une solution entièrement dématérialisée. Une offre qui répond à certains besoins (la comptabilité traditionnelle) d'un certain type de chefs d'entreprise (les dirigeants de TPE pour qui cette prestation comptable présente peu de valeur ajoutée). Si bien qu'après cinq ans d'existence, le cabinet revendique 1 700 TPE clientes, sans avoir racheté un seul dossier.

Au final, la question n'est pas de savoir si c'est bien ou si c'est mal. Il s'agit de comprendre que cette offre répond à un certain type de demande ; et qu'il est possible d'organiser son activité (ou du moins une partie de son activité) pour répondre efficacement à cette offre. Il est en effet également important de prendre conscience que d'intégrer une part de low cost dans certaines activités (les prestations comptables traditionnelles, par exemple) n'empêche en rien de développer des activités à forte valeur ajoutée par ailleurs.

En effet, un client qui ne souhaite pas payer pour la prestation comptable qu'il juge sans grande valeur pourra exprimer des besoins pour des prestations d'accompagnement personnalisées qui répondent à ses véritables besoins. Des prestations qui lui apporteront une vraie valeur ajoutée et pour lesquelles il sera (plus) prêt à payer. Cela dit, il faut bien être conscient que ces différents types d'activités reposent sur des modèles économiques différents : les processus de production sont différents, les équipes sont différentes, les modes de facturation sont différents, etc.

Le full services²⁸

Autre modèle de rupture : l'offre globale ou le full services. Le « guichet unique » demeure en effet une demande forte de la part des entreprises, et notamment des plus petites d'entre elles. Des entreprises qui ont des besoins de plus en plus importants et divers, mais qui n'ont ni l'envie ni les moyens de multiplier le nombre de leurs interlocuteurs.

Le marché demande à ce que les experts-comptables fassent plus de choses, une prestation plus complète. Plus d'inter-professionnalité, c'est une évidence. Le client souhaite avoir une offre clé en main qui gère tous ses problèmes.

*Dominique Périer, expert-comptable
(Le marché de la profession comptable – CSO Octobre 2010)*

Or, les évolutions réglementaires ouvrent la porte, pour les cabinets comptables, à une stratégie de diversification : vers des prestations connexes à l'expertise comptable bien sûr, mais aussi vers des prestations plus éloignées de leur cœur de métier. Si une partie de la profession voit encore le diable dans ces « prestations commerciales accessoires »²⁹, d'autres se sont en revanche déjà engagés dans cette voie. Une manière de satisfaire la demande de leurs clients et, donc, de les fidéliser.

²⁸ Partie largement inspirée de l'étude Xerfi-Precepta sur la profession comptable (juin 2012).

²⁹ La crainte de se voir comparer à des « marchands de lessive » reste très forte dans la profession.

Demain commence aujourd'hui

De nombreux services, qui répondent à une véritable demande de la part des entreprises (et notamment des PME) peuvent en effet désormais être proposés par les cabinets d'expertise comptable. Parmi eux, citons notamment :

- des services administratifs : domiciliation, secrétariat, gestion du courrier, facturation, recouvrement, ... ;
- des services informatiques : logiciels, maintenance, infogérance, création et animation de sites Internet, solutions de mobilité... ;
- des services d'accompagnement et de gestion : des prestations pour lesquelles la demande des entreprises est très forte et que les experts-comptables sont encore peu nombreux à proposer en dépit de leur légitimité en la matière ;
- des services de location : bureaux, salles de réunions, matériels... ;
- des services de support : recrutement, formation, gestion des achats... ;
- des services logistiques : matériel de bureau, services d'imprimerie... ;
- ou encore d'autres types de services : courtage d'assurance, intermédiation dans la relation bancaire, conseil financier, conseil immobilier, établissement de supports de communication, gestion de la relation client, etc.

Il y a naturellement certaines précautions à prendre avant de se lancer dans une telle démarche³⁰ et les cabinets doivent prendre garde à ne pas détériorer la marque expert-comptable en se lançant dans des activités pour lesquelles ils n'auraient aucune légitimité. Cela dit, dans la mesure où ce type d'offre est désormais autorisée et où elle répond à une véritable demande de la part des entreprises clientes, ne pas se poser la question d'une telle stratégie semble périlleux.

*Notre métier mute vers le full services.
Il faut donc essayer d'étoffer notre palette de prestations.*

Michel Delbast, expert-comptable, Actuel expert-comptable – Mai 2012

La spécialisation

La complexité a longtemps été un moteur de la croissance des cabinets d'expertise comptable. Cela dit, nous sommes passés, depuis quelques années, d'un monde complexe à un monde hyper-complexe. Or, si la complexité a représenté une importante source de missions pour les cabinets dans le passé, cette hyper complexité leur interdit désormais de prétendre « tout savoir sur tout » (comptabilité, juridique, social...), le tout sur tous les secteurs d'activité, pour tous les types d'entreprises... En tous cas, pas s'ils veulent continuer à être rentables sur l'ensemble de leurs prestations, ce qui reste tout de même la finalité d'une entreprise.

Il nous faut vraiment élargir notre palette de services et apporter un conseil de plus en plus pointu. Les réponses généralistes ne satisfont

³⁰ Outre le respect de la réglementation, il est notamment impératif d'avoir une bonne connaissance de la nature des besoins des clients. Il est également nécessaire de mettre en place une organisation adaptée : les modèles économiques de ces activités ne sont pas les mêmes que dans l'expertise comptable traditionnelle et les compétences nécessaires ne sont généralement pas les mêmes. Le virage vers le full services est un véritable choix stratégique. Il aura donc un impact significatif sur l'organisation du cabinet.

plus les clients les plus exigeants. Ces derniers nous font avancer et nous devons les écouter. Ils nous obligent à nous remettre en cause. Demain on ne pourra plus se contenter d'être expert comme il y a dix ans. Nos clients nous demandent du professionnalisme. Il n'y a pas d'avenir sans spécialisation des hommes comme pour les avocats.

*Christophe Lambert, Président du Conseil National de CERFRANCE
(Le marché de la profession comptable – CSO Octobre 2010)*

Autrement dit, les cabinets d'expertise comptable vont devoir miser sur la spécialisation pour être en mesure de respecter la proposition de valeur (l'expertise) qu'ils font à leurs clients. Un virage qui va, lui aussi, avoir un impact fort sur l'organisation et sur les modes de fonctionnement des cabinets : partenariats avec d'autres cabinets ou avec d'autres professions, recrutement de spécialistes métiers, abandon de certaines activités, développement de nouvelles... Les années qui viennent seront ainsi certainement celles d'une plus grande segmentation de leur offre et d'une plus grande spécialisation. La spécialisation étant naturellement un choix stratégique qui engage sur une longue période et qui nécessite une réflexion en amont.

Il ne sera plus possible de rester généraliste. Notre cabinet a atteint une taille plus importante, ce qui nous permet de spécialiser nos équipes. Il n'est pas réaliste de rester un généraliste. Les cabinets seront meilleurs, les clients seront rassurés. Nous apportons une valeur ajoutée supérieure aux clients quand nous avons une véritable connaissance de leur métier.

*Dominique Périer, expert-comptable, Associé d'Afigec
(Le marché de la profession comptable – CSO Octobre 2010)*

Bref, une multitude de questions à se poser pour les cabinets

Dans un tel environnement, ne pas se poser de questions serait suicidaire pour les dirigeants de cabinets d'expertise comptable. Sans questionnement, pas de stratégie ; et, sans stratégie assumée, c'est l'environnement qui s'imposera (brutalement) aux cabinets. Car il faut en effet bien voir que ces mutations représentent de véritables opportunités pour les cabinets. Du moins pour ceux qui acceptent de les prendre en compte et de s'y adapter. Autrement dit pour ceux qui acceptent de regarder le monde tel qu'il est (et non plus tel qu'il a été) ; et de se remettre en question.

Le monde semble sombre quand on a les yeux fermés.

Proverbe indien

Cela dit, établir une liste de toutes les questions que ces bouleversements induisent est une gageure tant elles sont nombreuses :

- dois-je développer de nouvelles activités ? Des activités proches de mon cœur de métier ou plus éloignées (les fameuses activités commerciales accessoires) ? Avec les équipes en place ? Avec de nouveaux collaborateurs issus d'horizons différents ?
- dois-je abandonner certaines activités ? Que faire, dans ce cas, des collaborateurs en place ? Les redéployer ? S'en séparer ?
- dois-je continuer à investir dans les nouvelles technologies pour passer un nouveau cap en matière de productivité ? Le cas échéant, que faire de ces gains de productivité ? Les utiliser pour baisser mes prix et gagner (ou sauver) des parts de marché ? Pour restaurer mes marges ? Les réinvestir dans le développement de nouvelles activités ?
- dois-je spécialiser mon cabinet sur une compétence et/ou sur un secteur d'activité particuliers ?
- dois-je développer des partenariats avec d'autres professionnels ? Avec d'autres cabinets d'expertise comptable ? Avec d'autres entreprises de services (avocats, fiscalistes, notaires, courtiers en assurances, spécialistes de la transmission d'entreprises...) ?
- dois-je rejoindre un réseau ou un groupement de cabinets ?
- dois-je vendre mon cabinet ?...

Bref, une multitude de questions qui sont naturellement toutes liées les unes aux autres et qui devront justement trouver leur réponse dans le projet de cabinet. Une multitude de questions dont les fondements se retrouvent toutefois dans les trois grandes questions suivantes :

- quels sont les besoins de mes clients ? Cette question est LE point de départ incontournable ;
- quelles sont mes envies ? Qu'est-ce que je souhaite faire de mon cabinet ?
- quelles sont mes ressources ? Humaines, financières, managériales...



Le diagnostic du cabinet et de son environnement

Rien ne peut se construire sans un diagnostic le plus exact possible bien sûr, mais surtout accepté par toutes les parties prenantes de l'entreprise.

Antoine Riboud

Nos recommandations

Demain commence aujourd'hui

Préparer le terrain !

Le diagnostic du cabinet et de son environnement est la première étape à franchir pour construire son projet de cabinet sur des bases saines et se donner ainsi toutes les chances de succès. Mais pour pouvoir creuser profond, il est nécessaire de sonder le sol avant ! C'est tout l'objet du diagnostic.

Pour se doter d'un projet de cabinet, il convient donc de prendre le temps de la réflexion, de l'introspection et de la remise en cause. Ces différentes étapes sont absolument indispensables pour éviter de construire son avenir sur un terrain meuble ou inadapté.

L'équipe constituée pour élaborer ce diagnostic (le ou les dirigeants du cabinet, mais aussi certains collaborateurs) devra faire preuve d'un maximum de recul et d'objectivité ; ce qui n'est jamais un exercice facile. Attention toutefois à ne pas tomber dans l'excès inverse : l'autoflagellation n'est pas non plus bonne conseillère !

Autant ne pas se mentir, la phase de diagnostic est un exercice délicat. Et il est souvent préférable de se faire accompagner par un consultant externe dans cette étape. Outre un œil neuf, ce professionnel sera en effet à-même de « dépassionner » les débats et de supprimer tout l'affect qui ne manquera pas de se manifester lors de cet exercice. Dans « l'épreuve » du diagnostic, ce qui a fait la réussite d'hier se trouvera en effet bien souvent « challengé », pour ne pas dire remis en cause ; et, ce, en présence de son initiateur !

Avant de se lancer, le ou les dirigeants du cabinet doivent donc accepter cette hypothèse, tout simplement parce qu'appliquer les mêmes recettes et les mêmes méthodes est rarement couronné de succès quand le marché évolue, quand la concurrence avance, quand les collaborateurs manifestent un autre rapport au travail, etc. C'est la raison pour laquelle il est important de préciser que toute réponse doit être formulée avec la plus grande sincérité et la plus grande honnêteté intellectuelle. Se mentir à soi-même est en effet le plus grand danger durant la phase de diagnostic.

Pour l'éviter, le choix du consultant est évidemment capital. Sans ces précautions, les résultats seront faussés et les recommandations d'actions au mieux inopérantes au pire dangereuses pour le cabinet. C'est ainsi qu'il faut naturellement fuir tout consultant qui se contenterait du premier niveau de réponse, qui ne chercherait pas à rebondir, à creuser voire à mettre l'équipe participant au diagnostic devant ses éventuelles contradictions. Que dire, a contrario, du consultant qui ne s'exprimerait que pour aller dans le sens de ce qui est communiqué...

Faire (subir?) un diagnostic est donc une épreuve qui ne peut se limiter à un jeu de questions-réponses. C'est le pré-requis indispensable à tout changement véritable, un diagnostic bien fait permet aux dirigeants de réellement prendre conscience de ce qui fonctionne bien et de ce qui est améliorable. Sans cette prise de conscience, aucune autre démarche de changement ne pourra être menée avec succès. Et la première question que chacun doit se poser et à laquelle il doit répondre avec sincérité : suis-je prêt ?

Pour construire haut il faut creuser profond.

Proverbe chinois

Faire la différence entre parade, tactiques et stratégie !

La parade

Dans un monde où le court-termisme s'impose de plus en plus, il est devenu normal (voire acceptable), lors de l'apparition d'un dysfonctionnement, de s'attaquer aux symptômes plutôt qu'aux causes réelles... Ce qui garantit naturellement la reproductibilité dudit dysfonctionnement à plus ou moins long terme. Ce mode d'action relève de la parade. Cela revient en fait à réparer la crevaison d'un pneu de vélo avec une rustine. Cela permet certes de « pousser » un peu plus loin, mais sans aucune garantie que la réparation tienne réellement sur la durée.

La stratégie et les tactiques

Pour s'attaquer aux causes réelles de ses dysfonctionnements, le cabinet doit certes « éteindre les incendies », mais il doit également impérativement se doter :

- d'une stratégie, qui apportera une vision globale et sur le long terme ;
- de différentes tactiques, qui permettront d'agir efficacement sur les événements qui se produisent au quotidien et de corriger les dysfonctionnements identifiés durant la phase de diagnostic.

Si l'on reprend l'image de la crevaison du pneu de vélo :

- une bonne tactique serait de l'anticiper, en prévoyant de se munir d'un pneu de secours afin de ne pas être pris au dépourvu ;
- une bonne stratégie serait de développer un pneu increvable, qui procurera, à terme, un gain de temps significatif tout en limitant les risques de chute.

Demain commence aujourd'hui

Demain commence aujourd'hui

Privilégier toujours la bonne réponse...dans le bon timing !

Une fois un problème identifié, plusieurs questions se posent :

- Existe-t-il une réponse infaillible ?
- Cette réponse peut-elle avoir un effet rapide ?
- Permettra-t-elle de résoudre durablement ce problème ?...

Pour certains oui, la riposte existe bel et bien ! Reste toutefois à savoir si l'on s'attaque véritablement au cœur du problème et non à un symptôme :

- Il faut organiser une journée porte ouverte pour les clients !
 - Pourquoi pas. Mais, encore faut-il avoir du contenu utile et valorisable...
- Il faut développer un site internet pour capter de nouveaux clients !
 - Pourquoi pas. Mais, encore faut-il savoir quels types de messages transmettre et à quelles cibles...
- Il faut proposer de nouvelles missions !
 - Pourquoi pas. Mais, encore faut-il s'intéresser réellement aux (véritables) besoins de ses clients...
- Il faut que les collaborateurs soient aussi des vendeurs !
 - Pourquoi pas. Mais, encore faut-il que les intéressés soient compétents, en aient l'envie et en aient le temps...
- Sans oublier la « recette miracle », Il faut augmenter les prix !
 - Pourquoi pas. Mais, encore faut-il apporter de la valeur et qu'elle soit réellement perçue par les clients³¹...

Ces quelques exemples issus de la vie réelle en cabinet montrent que la tentation est souvent grande de traiter uniquement le symptôme. En effet, si le traitement consiste uniquement à s'attaquer au chiffre d'affaires, le cabinet entrera dans une course folle à la captation de nouveaux clients ; ce qui, compte tenu des évolutions évoquées précédemment, ne fera qu'alimenter la machine à détruire de la marge. Il faudra en effet toujours plus de clients pour compenser la baisse des prix et l'augmentation des charges. Or, rappelons qu'entre 2002 et 2011, le nombre moyen de clients des cabinets sans salarié a déjà progressé de plus de 30%.

L'homme crée toujours ce qu'il redoute.

Le diagnostic du cabinet est la bonne méthode qui permettra l'émergence des bonnes réponses. Chaque dirigeant de cabinet doit s'en convaincre et le timing idéal pour s'y employer est spécifique à chaque cabinet. Ainsi, en la matière il n'y a pas d'autres voies que de consacrer le temps nécessaire à la réflexion.

Le temps se venge de ceux qui se passent de lui.

Henri Lacordaire

³¹ Inutile de dire en effet qu'augmenter les prix sans rien changer d'autres est, surtout en période de crise, une solution pour le moins hasardeuse.

Prendre le temps de la réflexion permettra de répondre à de très nombreuses questions sur des thématiques essentielles, du type :

- Le profil du cabinet :
 - Quelle est la taille de votre cabinet en chiffre d'affaires ? En effectif ? Est-ce satisfaisant ?
 - Quelle est l'évolution de votre cabinet sur les trois dernières années ? En termes d'effectif ? De chiffre d'affaires ? De rentabilité ? De nombre de clients ? Etc.
 - Quelles sont les perspectives d'évolution de votre cabinet sur les trois prochaines années ? En termes d'effectif ? De chiffre d'affaires ? De rentabilité ? De nombre de clients ? Etc.
 - Comment définiriez-vous votre cabinet en une phrase ?
- Le profil des dirigeants :
 - Quelles sont les valeurs fondamentales qui vous animent ?
 - Qu'est-ce qui vous passionne au quotidien ?
 - Quelles qualités recherchez-vous chez un collaborateur et que faites-vous pour encourager leur expression ?
 - Que souhaiteriez-vous entendre de vous de la part des collaborateurs ?
- Le projet de cabinet :
 - Avez-vous déterminé et formalisé par écrit votre stratégie à 5 ans ?
 - Votre stratégie est-elle communiquée, comprise et acceptée par tous les collaborateurs ?
 - Consacrez-vous des moyens spécifiques (temps, formation, budget...) et cohérents à votre stratégie ?
 - Avez-vous déterminé des objectifs (collectifs et individuels) et vous êtes-vous assuré de leur suivi et leur atteinte ?
- La performance
 - Connaissez-vous réellement le niveau de satisfaction de vos clients ?
 - Les exigences formulées par les clients font-elles systématiquement l'objet de lettre de mission ?
 - Les méthodes de travail sont-elles harmonisées au sein de votre cabinet (dossier de travail unique, note de synthèse normalisée...)?
 - Le cabinet dispose-t-il d'un manuel des procédures personnalisé ? Ce manuel est-il respecté ?
 - Existe-t-il un contrôle de gestion ? Les résultats sont-ils concrètement exploités ?
- Les hommes
 - Votre cabinet a-t-il les compétences nécessaires pour assurer son développement ?
 - Les postes de vos collaborateurs sont-ils définis de manière claire ?
 - Des entretiens réguliers avec les collaborateurs sont-ils organisés ?
 - L'intégration d'un nouveau collaborateur est-elle définie et appliquée ?
- Le développement
 - L'offre actuelle du cabinet vous paraît-elle adaptée pour assurer votre développement dans les années à venir ?
 - Disposez-vous d'une qualification précise de votre portefeuille clients (segmentation, panier moyen, taux de pénétration de vos services...)?
 - Savez-vous précisément pourquoi vous contractez avec un nouveau client et pourquoi vous ne contractez pas ?

- Chaque collaborateur dispose-t-il de tous éléments pour présenter une mission du cabinet lorsqu'un besoin est exprimé par un client (fiche mission, argumentaire, traitement des objections, prix...)?
- les outils
 - Le cabinet dispose-t-il d'une base de données fiable permettant de bien connaître les clients?
 - Le cabinet propose-t-il des solutions permettant aux clients de participer au processus de production (saisie des données comptables ou paie par exemple)?
 - Le cabinet dispose-t-il d'une plateforme d'échange d'informations avec ses clients type extranet?
 - Le cabinet externalise-t-il certaines tâches ou fonctions?

A travers ces quelques questions, auxquelles le dirigeant de cabinet se doit de répondre, il apparaît clairement qu'une problématique soulevée doit subir un traitement multidimensionnel. Ce traitement, aussi fin soit-il, ne peut se limiter à l'interne. En effet, si l'interne est important à appréhender, l'externe est un monde également incontournable à explorer tant un cabinet ne vit pas (ne vit plus!) en vase clos.

Cette démarche globale, c'est le diagnostic cabinet et nous vous proposons à présent de prendre connaissance de ce qu'il recouvre. Le diagnostic est un moment privilégié qui permet au dirigeant de cabinet de revivre son expérience passée, de mieux comprendre son présent et d'identifier les voies prioritaires de son avenir. Comment serait-il possible de (re)définir une offre de services si l'on n'a pas au préalable analysé en profondeur son environnement, son champ concurrentiel, ses marchés et, naturellement, les attentes de ses clients?

*Plus vous saurez regarder loin dans le passé,
plus vous verrez loin dans le futur.*

Winston Churchill

Le diagnostic externe

Par externe, il convient d'entendre l'ensemble des caractéristiques exogènes, plus ou moins proches du cabinet, et qui ont un impact plus ou moins fort sur son évolution. C'est ce qu'il convient d'appeler : le marché.

Il s'agit donc pour le(s) dirigeant(s) de cabinet d'analyser le marché afin d'identifier ce qui peut présenter à terme une menace ou une opportunité. Pour ce faire, la méthode PESTEL, couplée à l'analyse des 5 (+1) forces de Michael Porter, permet, avec des outils relativement simples à utiliser, d'être le plus exhaustif possible et donc de s'assurer de n'écarter aucune tendance de marché³².

³² L'objectif de cet ouvrage n'est pas de détailler les théories existantes en matière de stratégie. Il est toutefois important de savoir que des outils simples à utiliser peuvent vous aider dans la phase de diagnostic de l'environnement de votre cabinet.

Le raisonnement par analogie (pour faire simple : observer ce qui se passe dans d'autres secteurs d'activité plus ou moins proches) peut également être source d'idées nouvelles et de pistes de réflexion intéressantes pour la définition du projet de cabinet. C'est pourquoi nous recommandons vivement aux dirigeants de cabinets d'avoir recours à cette technique durant la phase de diagnostic externe.

Enfin, une analyse en profondeur des besoins des clients devra impérativement être menée par les professionnels du chiffre. La meilleure offre et la meilleure stratégie du monde ne serviront en effet strictement à rien si elles ne sont pas au service des attentes des clients. Or, force est de constater que cette écoute des clients n'a pas toujours été véritablement menée au sein des cabinets.

Si les cabinets d'expertise comptable ne répondent pas aux attentes des clients ; d'autres le feront...

Etude Xerfi-Precepta : les cabinets d'audit et d'expertise comptable (juin 2012)

L'analyse PESTEL

La méthode PESTEL permet d'analyser son environnement externe sous 6 angles majeurs³³ :

- **Politique** : avènement du droit européen, qui devient la principale source du droit français, processus bien engagé (irréversible?) de simplification des démarches administratives des entreprises, etc.,
- **Economique** : impact durable de la crise sur les comportements d'achat des entreprises, y compris en matière de prestations comptables (multiplication des places de marché, renforcement de la pression tarifaire sur les missions traditionnelles...),
- **Socio-culturel** : « prise de pouvoir » de la génération Y, vieillissement de la population des experts-comptables, place des femmes dans la profession, consommerisation de la relation entre les jeunes chefs d'entreprises et les experts-comptables...,
- **Technologique** : explosion des nouvelles technologies de l'information et de la communication (logiciels toujours plus simples et plus performants, omniprésence d'Internet, visio-conférence, Cloud Computing, solutions de mobilité, etc.),
- **Environnement** : certainement le facteur le moins impactant pour la profession, même si la montée en puissance des considérations environnementales au sein de la population (et, donc, par ricochet, au sein des entreprises) peut constituer une source significative de missions de conseil pour les cabinets d'expertise comptable,
- **Législatif** : révision de l'Ordonnance de 1945, autorisation de la publicité, intégration des ACG à l'Ordre, autorisation du démarchage, transposition de la Directive services, etc.

In fine, l'analyse PESTEL doit permettre de répondre aux questions suivantes :

- quels sont les facteurs déterminants sur mon marché aujourd'hui ?

³³ Tous les items de l'analyse PESTEL ont un impact sur la profession comptable, même si l'environnement est certainement celui qui pèse le moins. Pour plus d'informations sur les évolutions de l'environnement et leur impact sur les cabinets, vous pouvez vous reporter au n°1 de la collection d-cryptages, qui analyse en profondeur les grands défis auxquels doit faire face la profession. Cet ouvrage est disponible gratuitement sur le site Internet de b-ready.

Demain commence aujourd'hui

- quels pourraient être les facteurs déterminants demain, compte tenu des évolutions en cours ?
- quels facteurs dominants aujourd'hui seront probablement remis en cause demain ?

L'analyse des 5 (+1) forces de Porter

Le modèle des forces de Porter est un outil d'analyse stratégique de l'environnement concurrentiel d'une entreprise. Selon Michael Porter, ces forces peuvent être classées en 5 catégories (une 6^{ème} étant généralement ajoutée à l'analyse). L'application de cet outil à la profession comptable fait ressortir des évolutions très sensibles au cours des dernières années :

- **la concurrence intra-sectorielle.** Compte-tenu de l'hétérogénéité de la profession, tous les cabinets ne sont naturellement pas en concurrence les uns avec les autres. Cela dit, la concurrence intra-sectorielle tend globalement à se renforcer de façon significative dans la profession. Et il n'y a strictement aucune raison objective pour que le mouvement s'inverse dans les années à venir : les prestations traditionnelles sont aujourd'hui matures et banalisées, alors même que l'offre devient plus transparente grâce (à cause ?) d'Internet. Dans ces conditions, les pressions tarifaires vont encore se renforcer ;
- **les nouveaux entrants.** Les évolutions réglementaires de ces dernières années ont sensiblement renforcé la menace de nouveaux entrants sur le marché. Illustration de ce phénomène, l'assouplissement du cantonnement du capital des cabinets (en attendant sa suppression ?) ou « l'arrivée » des AGC sur le marché. Des opérateurs puissants, qui fonctionnent déjà pour certaines sur un mode d'entreprise (organisation de la production, marketing, communication...) et qui disposent de solides moyens financiers pour assurer leur développement ;
- **les substituts.** En matière de prestations comptables et de conseil, les substituts sont également de plus en plus nombreux (et menaçants), notamment du fait du développement des NTIC : logiciels de comptabilité de plus en plus performants et accessibles, cabinets en ligne et cabinets localisés dans des zones à bas coûts de salaire, mais aussi opérateurs spécialisés dans la paie, dans l'accompagnement de gestion, dans l'accompagnement du crédit d'impôt recherche, dans la transmission d'entreprises... Là-encore, cette tendance est inexorablement amenée à se renforcer au cours des années à venir ;
- **les clients.** Le taux de fidélisation de la profession demeure élevé³⁴, mais les mentalités sont en train de changer. Les clients n'hésitent plus aujourd'hui à mettre les cabinets en concurrence et à discuter les prix des prestations. Une tendance qui ne pourra que s'amplifier avec l'ouverture à la concurrence et l'autorisation (désormais effective) du démarchage ;
- **le législateur.** La réglementation a longtemps été une source de missions importante pour la profession. Aujourd'hui, elle tend à devenir de plus en plus menaçante pour les cabinets ; notamment pour ceux qui restent très centrés sur des prestations comptables traditionnelles ;
- **les fournisseurs.** Les fournisseurs des cabinets d'expertise comptable sont globalement peu nombreux (essentiellement les éditeurs de logiciels spécialisés) et les relations entre ces deux types d'acteurs sont ambiguës. Néanmoins, on peut également considérer que les collaborateurs sont des fournisseurs des cabinets (et des fournisseurs éminemment

Demain commence aujourd'hui

³⁴ De l'ordre de 90%, il reste sans commune mesure avec ce que l'on peut observer dans les activités ouvertes à la concurrence.

stratégiques). Des collaborateurs dont les comportements changent énormément, ce qui impose aux cabinets de s'adapter et de faire évoluer certains pans de leur organisation.

Autrement dit, la profession comptable, qui vivait jusqu'à il y a peu dans un environnement ultra-protégé (une bulle ?), voit aujourd'hui ses rapports de force concurrentiels se tendre ou même, pour certains, s'inverser. Et, compte-tenu des évolutions en cours, cette tendance risque fort de s'amplifier au cours des années à venir. Dans ces conditions, ne pas réfléchir à la mise en place d'un véritable projet de cabinet semble une option bien périlleuse.

Le raisonnement par analogie

Les cabinets d'expertise-comptable forment certes une profession spécifique³⁵ ; mais ils tendent de plus en plus à devenir des entreprises « comme les autres ». Longtemps très protégée, la profession accélère en effet depuis quelques années son entrée dans le monde de la concurrence et de la logique de marché. Un processus qui semble aujourd'hui inéluctable et auquel les experts-comptables doivent se préparer.

Dans ces conditions, la méthode du raisonnement par analogie pourrait certainement les aider dans leur réflexion stratégique. L'observation d'autres secteurs d'activité, qui ont été par le passé confrontés à des problématiques (plus ou moins) similaires, est en effet bien souvent riche d'enseignements.

Or de nombreux secteurs d'activité ont connu ce type de transformation au cours des dernières années, avec, pour résumer, le passage d'un contexte très protégé, voire monopolistique, à une situation de concurrence : laboratoires d'analyses biologiques, pharmacies, opérateurs de téléphonie mobile....

Il n'est naturellement pas question de transposer au millimètre près ce que ces secteurs ont vécu à l'époque, mais il peut être intéressant d'analyser comment ils ont géré le virage et comment leur profession a évolué.

Les cabinets comptables vont vivre la même transformation que celle des laboratoires d'analyse biologique entamée il y a une quinzaine d'années. Des fonds d'investissement sont arrivés avec de gros budgets, ont mené du lobbying pour faire bouger les lignes, notamment en matière de monopole et sont parvenus à restructurer le secteur. Les laboratoires qui ont survécu sont ceux qui se sont adaptés à ce nouvel environnement.

Mickaël Fontaine – Actuel Experts-Comptables – 22 février 2010

Demain commence aujourd'hui

³⁵ Le fameux « oui, mais nous, ce n'est pas pareil » est certainement une des phrases les plus souvent prononcée dans la profession.

Demain commence aujourd'hui

Les attentes des clients

Les cabinets sont aujourd'hui face à une double contrainte :

- d'une part, leurs activités traditionnelles sont inexorablement amenées à se réduire, que ce soit en termes de volume ou en termes de rentabilité ;
- d'autre part, les attentes de leurs clients évoluent rapidement, avec notamment des attentes très fortes en matière de conseil et d'accompagnement dans la gestion de leur entreprise ;
- le tout, alors que les évolutions réglementaires élargissent régulièrement le champ d'action potentiel des cabinets et que les chefs d'entreprises hésitent de moins en moins à changer de prestataires s'ils ne sont pas pleinement satisfaits (y compris en matière de prestations comptables).

Dans ces conditions, la compréhension des attentes des clients absolument incontournable pour adapter son offre et profiter d'éventuelles opportunités³⁶. Il est en effet nettement moins coûteux et risqué de proposer de nouvelles prestations à un client existant que de convertir des prospects en clients. Les clients qui expriment des attentes par rapport à certaines prestations permettent en effet de mieux apprécier les améliorations à apporter à l'offre (nouveaux « produits »...) ou au mode de fonctionnement (nouvelles ressources spécialisées ou non...).

Les clients sont de l'or et les prospects de l'argent.

Mike Cook, ancien président de Deloitte & Touche aux Etats-Unis

Cela dit, ce chemin vers la connaissance des besoins du client est loin d'être un long fleuve tranquille :

- d'une part, parce que les experts-comptables n'ont clairement pas l'habitude de ce genre d'exercice. On ne peut pas dire en effet que l'écoute client fasse véritablement partie de l'ADN de l'expert-comptable ;

On a fait comme nous n'avions jamais fait dans cette entreprise, on a interrogé nos clients, on leur a demandé ce qu'était la Fnac à leurs yeux, ce qui était intangible, ce qui pouvait évoluer et ce qui devait changer aussi.

Alexandre Bompard, PDG de la Fnac (plénière d'ouverture du 67^{ème} Congrès de l'Ordre des experts-comptables)

- d'autre part, parce qu'il ne s'agit pas de comprendre les besoins des clients, mais les besoins de chaque client. Il est en effet important de comprendre que la notion de client moyen n'existe pas. Deux clients restaurateurs dans la même ville n'auront pas forcément les mêmes besoins. Et le meilleur moyen de perdre les deux est effectivement de bâtir une « offre moyenne » pour cette catégorie.

³⁶ Car des opportunités existent pour les professionnels du chiffre. Et elles sont nombreuses.

L'écoute client ne consiste surtout pas à analyser les besoins « moyens » des clients « moyens », mais bien à écouter chaque client individuellement. (...) L'objectif de l'écoute consiste à comprendre les attentes précises de chaque client afin que le cabinet puisse adapter son offre à chaque demande.

Extrait de « La performance du cabinet : mode d'emploi », CSOEC, octobre 2012

Mais si le chemin est épineux, le jeu en vaut assurément la chandelle, car un client satisfait présente plusieurs grands types d'avantages :

- il génère du chiffre d'affaires récurrent pour le cabinet du fait de sa fidélité ;
- il est moins sujet à discuter les prix puisqu'il est conscient de la valeur ajoutée que lui procurent les prestations délivrées par son cabinet ;
- il est plus facile de vendre une nouvelle mission à un client qui vous connaît qu'à un prospect qui ne vous connaît pas ;
- le client satisfait devient vite le meilleur avocat du cabinet auprès de ses relations professionnelles. Des relations professionnelles qui demeurent le premier facteur de choix d'un cabinet par les entreprises et les associations³⁷.

Ce n'est pas l'employeur qui paie les salaires, ce sont les clients.

Henry Ford

Dans ces conditions, mettre le client au centre de ses préoccupations doit impérativement être le point de départ de toute réflexion stratégique dans les cabinets d'expertise comptable. En effet, ce n'est qu'une fois ces besoins clairement identifiés que le cabinet sera en mesure de formaliser une offre de services pertinente, de la marketer et, enfin, de communiquer dessus.



³⁷ Passage extrait de l'étude du CSO sur le marché de la profession comptable (octobre 2012).

Le diagnostic interne

Après ce premier niveau d'analyse sur l'environnement du cabinet, il convient de convertir les différents éléments qui ont pu être recensés en menaces ou opportunités³⁸ pour le cabinet. Etant entendu qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses et qu'il n'y a pas non plus de réponse universelle ! Ce qui constitue une opportunité pour un cabinet peut tout-à-fait représenter une menace sérieuse pour un autre.

*D'un œil, observer le monde extérieur,
de l'autre regarder au fond de soi-même.*

Amadeo Modigliani

Pour réaliser le diagnostic interne de votre cabinet, nous vous recommandons une démarche en deux temps :

- l'analyse de votre portefeuille d'activités grâce à la matrice du BCG³⁹ et/ou à la matrice ADL⁴⁰ (Arthur D. Little) ;
- l'analyse en profondeur des domaines essentiels à l'amélioration durable de la performance d'un cabinet.

Par ailleurs, la phase de diagnostic interne étant à la fois capitale et sensible, il est souvent (toujours ?) utile de recourir à une compétence externe. Un consultant vous apportera en effet un regard neuf, critique et objectif. Un regard qui sera par ailleurs dénué de toute la dimension affective qui pourrait « polluer » l'analyse d'un collaborateur, d'un associé, d'un dirigeant ou, pire encore, du fondateur d'un cabinet. Il faudra évidemment s'entourer d'un professionnel spécialisé dans votre domaine, mais aussi se préparer à la critique et à la remise en question.

Outre son regard extérieur, le consultant vous apportera par ailleurs une méthodologie appropriée et pertinente, ainsi que des outils éprouvés pour réaliser le diagnostic de votre cabinet⁴¹. Le consultant est enfin un professionnel du changement (ce qui n'est pas le cas d'un dirigeant de cabinet) et il pourra vous accompagner dans la mutation de votre structure. Il faut en effet bien garder en tête que, dans un tel chantier, la définition de la stratégie n'est que la partie émergée de l'iceberg.

L'essentiel du travail consiste en effet à piloter le changement et la transformation du cabinet :

- positionnement,

³⁸ Encore une fois, les évolutions en cours représentent bien souvent des opportunités pour les cabinets d'expertise comptable. Du moins pour ceux qui sauront prendre en compte et s'adapter à ces évolutions. Bref, pour ceux qui sont prêts à se remettre en question.

³⁹ La matrice des activités du cabinet, dite matrice BCG (Boston Consulting Group) peut être utilisée dans le cadre d'une analyse de portefeuille. Elle permet de classer les produits/services en fonction de leur aptitude à dégager de la rentabilité, tout en prenant en compte l'évolution attendue du marché, ainsi que la part de marché relative du cabinet sur chacune de ses activités.

⁴⁰ La matrice ADL, créée par le cabinet Arthur D. Little, permet quant à elle de mesurer la performance du portefeuille d'activités d'une organisation, en prenant en compte sa position concurrentielle et le cycle de vie du produit ou service considéré.

⁴¹ Ces outils n'ont pas vocation à être détaillés dans le cadre de cet ouvrage qui se veut résolument pratique. Mais il est bon de savoir qu'il existe des outils simples et parfaitement adaptés à la réalisation d'un diagnostic interne. Les matrices du BCG et d'ADL ne sont que deux exemples de ces outils parfaitement maîtrisés par les consultants en stratégie et en organisation.

Demain commence aujourd'hui

- (re)définition de l'offre,
- remise en cause des méthodes de production,
- révision des pratiques managériales,
- mise en place d'outils de gestion et de partage des connaissances...

Les domaines nécessaires à l'amélioration durable de la performance

Une démarche de performance est l'occasion de revisiter l'organisation du cabinet pour la rationaliser, de repenser les métiers avec un autre regard, d'harmoniser les méthodes de travail, de remettre à plat son fonctionnement souvent hérité de longues années d'habitudes ancestrales et obsolètes. C'est l'occasion de redonner du sens aux missions du cabinet : celui de l'utilité pour le client⁴². C'est également l'occasion de passer véritablement du statut de prestataire de services à celui d'entreprise de services.

Une de nos évolutions prioritaires est de devenir managers. Le cabinet est une entreprise. Or, dans les faits, nous sommes libéraux mais pas structurés comme une entreprise, notamment sur les fonctions commerciales et managériales, le plus souvent embryonnaires. Il faut généraliser cette évolution. L'expert-comptable est plus crédible auprès de son client chef d'entreprise le jour où il l'est lui-même.

*Francois Groc, expert-comptable dans un cabinet de 45 collaborateurs
(SIC, novembre 2012)*

Autrement dit, l'amélioration durable de la performance nécessite de prendre en considération l'ensemble des composantes du cabinet :

- culture d'entreprise,
- ressources humaines,
- organisation et rentabilité des métiers,
- marketing-communication, etc.

*Un cabinet est une entreprise comme une autre !
Il est condamné à améliorer sa performance pour s'adapter à
l'inéluctable évolution du marché.*

Jean-Pierre Roger, rapporteur délégué du 67ème congrès de l'Ordre des experts-comptables (SIC, juillet-août 2012)

La culture d'entreprise

Le projet de cabinet nécessite certes une remise en question et il impose de se projeter dans l'avenir. Mais il n'est naturellement pas question de faire table rase du passé. Ce projet de cabinet doit en effet être le reflet de la culture du cabinet, de son ADN :

- quand le cabinet a-t-il été créé ?
- par qui ?

⁴² Extrait de « la performance du cabinet : mode d'emploi » (L'expert en poche - CSO – Septembre 2012)

- dans quel but ?
- sur quels types d'activités ?
- les fondateurs sont-ils encore aux commandes ?
- etc.

Les ressources humaines

Le véritable capital du cabinet, sa richesse, ce sont ses collaborateurs. Ce sont en effet eux qui vont mettre en musique et appliquer au jour le jour la stratégie définie dans le cadre du projet de cabinet. Inutile de dire qu'un examen extrêmement rigoureux des ressources humaines du cabinet est absolument incontournable.

Si le projet de cabinet est incompatible avec les ressources humaines disponibles au sein de l'équipe, c'est en effet l'échec assuré ; ce qui pose naturellement de nombreuses questions :

- Comment adapter l'équipe d'aujourd'hui aux métiers de demain ?
- Faut-il diversifier son recrutement ?
- Comment attirer, recruter, motiver, fidéliser les bons profils ?
- Comment gérer les profils qui ne pourront s'insérer dans le nouveau dispositif ?

Rappelons encore une fois que rien ne se fera sans recueillir l'adhésion et l'implication des collaborateurs. Autrement dit, il est absolument fondamental de déterminer avec le plus de précision possible les freins et leviers culturels à tout changement dans votre cabinet ; et, il y en a forcément. Parce que changer, c'est difficile, c'est inconfortable, c'est angoissant...

Dans ces conditions, il est important de mettre au clair certains points :

- quel âge ont les associés/collaborateurs ?
- sont-ils ouverts au changement ou plutôt conservateurs ?
- leurs compétences sont-elles compatibles avec les évolutions envisagées ?
- est-il possible de faire évoluer leurs compétences ?

La gestion des ressources humaines sera également un des grands défis des dirigeants de cabinets au cours des prochaines années. Or, si l'expert-comptable est le plus souvent un très bon technicien, il n'est généralement pas un bon manager (ni un bon communicant d'ailleurs). Il faut dire que, d'une part, il n'a pas vraiment été formé pour ; d'autre part, il n'a pas eu besoin de développer ces talents jusqu'à présent. Là encore, il va devoir s'y mettre !

La fonction gestion des ressources humaines est peu connue et rarement pratiquée dans les cabinets, alors que la profession utilise principalement la ressource humaine pour réaliser ses prestations.

Fanny Bossard, rapporteur délégué du 67ème congrès de l'Ordre des experts-comptables (SIC, juillet-août 2012)

Demain commence aujourd'hui

Demain commence aujourd'hui

L'organisation des métiers

L'organisation des métiers est également partie prenante du projet de cabinet. Rappelons en effet que son objectif est d'assurer le développement et la rentabilité à long terme de la structure. Difficile de croire que cela pourra se faire avec la même organisation des métiers. Dans leur écrasante majorité, les cabinets d'expertise comptable devront en effet faire face à deux grandes problématiques :

- réaliser de nouveaux gains de productivité sur les métiers traditionnels. Ce qui les obligera à :
 - continuer d'investir dans les nouvelles technologies afin d'améliorer encore la mutualisation des ressources et des moyens ;
 - réinventer la production pour rentabiliser les missions comptables. Parmi les pistes de réflexion, citons notamment la co-production, l'externalisation ou encore la délocalisation de certaines tâches ;
- organiser les nouveaux métiers. Les cabinets ne développeront pas de nouvelles activités sur de bonnes intentions ! Il va leur falloir se former, acquérir des outils, définir une offre, mettre en place des processus. Bref, ils vont devoir investir pour apprendre de nouveaux métiers et être en mesure de proposer à leurs clients et prospects une promesse de valeur qui tienne la route.

Le principal défi des experts-comptables est de se muter en véritables chefs d'entreprise, car beaucoup d'entre eux n'ont pas, aujourd'hui, cette culture et notamment concernant l'investissement.

Jérôme Clarysse, président de RCA (www.agefiactifs.com, octobre 2010)

Le marketing et la communication⁴³

Certes, les comportements évoluent au sein de la profession. Mais, globalement, on ne peut pas dire que le marketing et la communication aient encore véritablement bonne presse chez les experts-comptables, qui y voient souvent une entorse à leur déontologie. Compte-tenu des évolutions en cours, ils vont pourtant devoir s'y mettre.

Le marketing

Pour faire simple, le marketing, c'est concevoir une offre de produits / services pour qu'elle corresponde aux attentes des clients. Rien de forcément dégradant, donc... Sans compter que concevoir une offre sans démarche marketing préalable fait courir le risque de proposer une offre qui n'intéresse pas les entreprises.

En quoi le marketing peut-il être utile aux experts-comptables ? La réponse est la même que pour tout autre activité : identifier les besoins des clients pour mieux y répondre ; être à l'écoute de leurs attentes pour mieux les satisfaire. Le marketing est une démarche complète et

⁴³ Cette partie est très largement inspirée l'étude Xerfi-Precepta : Conjoncture dégradée, bouleversements réglementaires, complexification du paysage concurrentiel : quels impacts sur le modèle économique des cabinets ? (juin 2012).

concrète qui permet de bien définir son offre et de faire des choix nécessaires, notamment en raison de l'étendue grandissante de notre périmètre d'intervention.

Philippe Arraou, rapporteur du 67ème congrès de l'ordre des experts-comptables (SIC, septembre 2012)

La mise en place d'une véritable politique marketing dans les cabinets d'expertise comptable se heurte toutefois souvent à deux types d'obstacles (outre le fait qu'une partie de la profession trouve encore cela indigne) :

- le manque de légitimité des fonctions support dans des organisations très marquées par une culture de la compétence technique ;
- développer une « approche client » (ce que suppose toute démarche marketing) remet en cause les pré-carrés et les pouvoirs établis, notamment au niveau des associés. Sans compter que « l'approche client » n'est pas dans les gènes de la profession, qui fonctionne très majoritairement selon une approche produits.

Le marketing devient incontournable. On a la possibilité de créer un produit ou un service ; qu'on puisse maintenant le présenter, avec un prix est une opportunité qu'il faut saisir. (...)

Afin de mieux répondre aux attentes de nos clients, nous multiplions les recrutements de jeunes collaborateurs issus d'écoles de commerce.

Des collaborateurs qui sont ensuite formés aux métiers de la comptabilité, mais qui nous permettent d'avoir des approches métiers différentes, avec notamment des approches plus centrées client.

La réduction de la marge de l'expert-comptable doit mécaniquement le conduire à packager son offre et à mettre en place une stratégie marketing.

Nicole Langel - Directrice générale de SADEC-AKELYS (SIC, décembre 2012)

La communication

La communication, qui reste aujourd'hui souvent minimaliste dans la profession, va également s'imposer comme un élément déterminant du succès des cabinets dans l'avenir. Aussi pertinente soit-elle, une offre qui n'est pas connue des clients et des prospects (mais aussi des collaborateurs) ne sert en effet strictement à rien. A l'inverse, communiquer sur une offre non-formalisée et non-structurée ne sert à rien non plus.

Si les cabinets veulent se battre sur le terrain de la différenciation, ils devront impérativement communiquer sur leurs différences ; étant naturellement entendu que la différenciation ne se fera plus à l'avenir sur les prestations comptables traditionnelles, mais sur les « nouvelles activités ». En effet, la technique comptable n'est plus aujourd'hui un avantage concurrentiel.

Demain commence aujourd'hui

Comme les biens de consommation avant eux, les services professionnels sont peu à peu en train de se banaliser et la technique comptable n'est plus un avantage concurrentiel pour les cabinets (en dehors de quelques niches) ; c'est désormais un prérequis. Si les cabinets veulent éviter le sort qu'ont connu les producteurs de biens de consommation (une concurrence essentiellement axée sur les prix), ils doivent impérativement personnaliser leurs services afin de proposer une offre véritablement différenciée de celles de leurs concurrents.

Etude Xerfi-Precepta – Cabinets d'audit et d'expertise comptable (février 2011)

A ce propos, rappelons encore une fois que l'unique alternative à la lutte par la différenciation est la lutte par les prix. Une stratégie qui peut être tout à fait pertinente pour les cabinets qui sont organisés pour. Mais il faut bien admettre que de tels cabinets sont relativement peu nombreux. Et, se battre sur les prix lorsque l'on n'est pas organisé pour, c'est la porte ouverte à toutes les catastrophes.

Le client est plus difficile, il sait exprimer des besoins plus ou moins clairement. Si on délivre le même service que la concurrence, le seul élément différenciant sera le prix et cela n'a jamais tiré une profession vers le haut. Un client, même petit, qui a des besoins est capable de reconnaître la qualité du service rendu et de le payer. La plupart des clients viennent surtout et avant tout chez l'expert-comptable pour chercher de la sécurité.

*Jean-Luc Decornoy, Président du directoire de KPMG
(Le marché de la profession comptable – CSO Octobre 2010)*

Outre les outils traditionnels (logo, cartes de visite, sites Internet, cartes de vœux, etc.), les outils de communication à disposition des cabinets sont nombreux :

- le lieu d'implantation et la décoration du cabinet et de l'accueil. Un lieu de travail convivial est certes un outil de management ; mais c'est également un outil de communication. Le lieu d'implantation et la décoration influent en effet fortement sur la première impression que vont avoir les clients et les prospects ;
- les publications et les évènements. Les clients sont de plus en plus demandeurs d'informations ciblées ; et ils sont toujours « fiers » de voir leurs prestataires présents dans la presse ou dans le cadre de manifestations ;
- la facturation. Une facture peut constituer une occasion de montrer au client la valeur ajoutée apportée par la prestation : travaux effectués, résultats... ;
- l'enquête de satisfaction client. Prendre le temps de faire des points réguliers avec son client est la base d'une stratégie de fidélisation ;
- et, bien sûr, la publicité. Autorisée depuis plusieurs années, la publicité reste peu utilisée par les cabinets. Une situation viable tant que les clients « arrivent tout seuls », mais qui ne pourra durer bien longtemps.

Demain commence aujourd'hui

Difficile enfin de parler de communication sans parler de marque : la marque des cabinets et des réseaux naturellement, mais aussi (surtout ?) la marque « expert-comptable ». Une marque connue et forte sur laquelle tous les cabinets, qu'elle que soit leur taille, peuvent s'appuyer et qui constitue un avantage concurrentiel certain vis-à-vis des autres entreprises de services.

La communication c'est l'affaire de tous ! La qualité de notre travail sur le terrain doit être valorisée pour être visible. Nous pouvons, nous devons en parler. Refuser la communication, c'est renoncer à afficher notre marque, nos savoir-faire, nos nouvelles missions, c'est laisser le champ de bataille des mots et des images à d'autres, y compris à ceux qui convoitent nos domaines d'intervention !

Agnès Bricard - Présidente du CSOEC (SIC, décembre 2012)

La mise en place de véritables politiques en matière de marketing et de communication va devenir de plus en plus indispensable dans la profession. Ces thématiques doivent donc être intégrées dans la réflexion sur le projet de cabinet. Mais cela imposera toutefois de profondes réorganisations dans les cabinets, notamment en ce qui concerne le développement de fonctions support. Toutes les entreprises s'appuient sur des fonctions support. Y'a-t-il des raisons objectives pour que les cabinets d'expertise comptable fassent encore longtemps exception à la règle ?

La rentabilité

L'élaboration et la mise en œuvre du projet de cabinet ne pourront pas faire l'impasse sur une réflexion à propos de la rentabilité. Les cabinets d'expertise comptable sont en effet face à une situation complexe :

- d'une part, les prix des missions traditionnelles vont continuer de baisser⁴⁴. Dans un contexte de complexification des réglementations et de renforcement de la concurrence, les marges des cabinets vont donc être mises sous pressions. Ce qui posera inéluctablement la question de la taille critique ;
- d'autre part, les « nouveaux métiers » ne sont, dans la plupart des cabinets, pas encore rentables. Ce qui imposera aux cabinets de passer d'une approche artisanale de ces missions à une approche plus professionnelle. Avec à la clef d'importants investissements.

Les forces et faiblesses du cabinet

La matrice SWOT

Une fois le diagnostic mené, au plan externe comme au niveau interne, il est possible d'utiliser les informations recueillies lors de la phase de diagnostic pour déterminer les capacités d'adaptation stratégique de l'entreprise aux évolutions de son environnement.

⁴⁴ Un exercice tout simple permet de mesurer l'ampleur de ce phénomène. Il suffit de comparer, pour des missions comptables comparables, le niveau de facturation des nouveaux clients et des plus anciens. La différence est généralement stupéfiante et, pour tout dire, franchement inquiétante.

Demain commence aujourd'hui

L'analyse SWOT⁴⁵ est un outil d'aide à la décision stratégique, qui permet, grâce à l'examen de facteurs internes et externes, de mettre en lumière les forces et faiblesses d'une organisation ; et donc de dresser un panorama des menaces et des opportunités. De cette façon, l'analyse SWOT permet donc d'identifier les axes stratégiques à développer.

Comment réaliser la matrice SWOT du cabinet

	Forces	Faiblesses
Opportunités	En quoi les forces du cabinet permettent-elles de saisir cette opportunité ?	En quoi les faiblesses du cabinet pourraient-elles empêcher de saisir cette opportunité ?
Menaces	En quoi les forces du cabinet permettent-elles de contrer cette menace ?	En quoi les faiblesses du cabinet renforceraient-elles cette menace ?

Source : CNAM (Dynamiques industrielles et stratégies concurrentielles)

Les types de stratégies possibles

Une fois complétée, la matrice SWOT offre quatre grands types d'options stratégiques :

- **la stratégie Forces-Opportunités** : exploiter les forces du cabinet pour profiter des opportunités décelées. Cette stratégie offensive de développement est possible quand les forces du cabinet vont dans le même sens que les opportunités ;
- **la stratégie Faiblesses-Opportunités** : travailler sur les faiblesses du cabinet afin d'être en mesure de profiter des opportunités de l'environnement ;
- **la stratégie Forces-Menaces** : s'appuyer sur les forces du cabinet pour se protéger des menaces de l'environnement ou transformer les menaces en opportunités. Cette seconde option nécessitant toutefois d'importants investissements pour faire évoluer la structure ;
- **la stratégie Faiblesses-Menaces** : minimiser les faiblesses du cabinet pour la rendre moins vulnérable aux menaces extérieures. Il s'agit d'une stratégie de repositionnement ou de diversification.

⁴⁵ Strengths & Weaknesses – Opportunities & Threats (Forces & Faiblesses – Opportunités & Menaces).

Demain commence aujourd'hui

Le plus souvent⁴⁶, les cabinets d'expertise comptable auront tout intérêt à concentrer leurs efforts là où ils sont les meilleurs. Compte-tenu de la complexification galopante et des attentes de plus en plus pointues exprimées par les chefs d'entreprise, la spécialisation va en effet inéluctablement s'imposer dans les cabinets. Dans ces conditions, se renforcer sur ses points forts pour construire des avantages concurrentiels durables et défendables est certainement une idée à creuser.

L'élargissement du périmètre d'activité et le développement de nouvelles missions va donc pousser les cabinets à se structurer de plus en plus, avec des équipes dédiées par sujet. Pour autant, ce mouvement n'implique pas forcément une concentration, un cabinet pouvant alors faire le choix de se spécialiser dans un domaine.

Jacques Potdevin, président de JPA (www.agefiactifs.com, octobre 2010)

Autre piste possible pour les cabinets d'expertise comptable (du moins pour certains d'entre eux), opter pour une stratégie dite de « l'océan bleu »⁴⁷ :

- ce type de stratégie est possible pour les entreprises qui évoluent dans un environnement concurrentiel saturé, dans lequel les produits/services se ressemblent de plus en plus et où la guerre des prix fait rage. L'idée est alors pour l'entreprise de s'affranchir des contraintes de son marché. Et, de mettre en œuvre un véritable déplacement stratégique pour sortir de l'océan rouge⁴⁸, en se créant un espace de marché entièrement nouveau : un océan bleu ;
- le principe sous-jacent de cette stratégie de l'océan bleu est le suivant : le meilleur moyen pour « écraser » la concurrence est de ne pas l'affronter (dans un océan bleu, la concurrence n'a plus d'importance, puisque les règles du jeu sont encore à définir). Alors, certes, ce type de stratégie paraît bien difficile à mettre en œuvre dans le cadre d'activités réglementées. Cela dit, les évolutions réglementaires de ces dernières années ont considérablement élargi le champ d'action possible des experts-comptables, notamment en matière d'activités non-réglementées, voire d'activités commerciales.

L'herbe ne pousse jamais sur la route où tout le monde passe.

Proverbe africain

Or, ce sont ces activités non-réglementées qui assureront l'essentiel de la croissance (et des marges) de la profession dans les années à venir. Sur un marché mature (ce qui est le cas des prestations comptables traditionnelles), la croissance se fait en effet en prenant des parts de marché aux concurrents. Or, quand les produits/services sont non-différenciés (ce qui est également le cas des prestations comptables traditionnelles), la concurrence se déplace inéluctablement sur le terrain des prix. Autrement dit, hormis pour les cabinets qui sont organisés pour se battre sur les prix (et ils sont peu nombreux), la rentabilité de la mission comptable traditionnelle va continuer de baisser...

⁴⁶ Sauf naturellement dans le cas où leur expertise concerne un domaine qui est menacé par les évolutions de l'environnement en cours.

⁴⁷ Stratégie Océan Bleu - W. Chan Kim et Renée Mauborgne (Editions Village Mondial / Pearson Education France).

⁴⁸ Le rouge symbolisant le sang des concurrents qui se sont engagés dans une lutte à mort. Une lutte qui passe le plus souvent par les prix.

Mais, encore une fois, il n'existe pas de solution universelle, tant la profession est hétérogène et les cas particuliers sont nombreux. Tous les choix sont possibles et respectables, à condition qu'ils découlent d'une réflexion stratégique en profondeur (de l'environnement et du cabinet). Si les cabinets ne font pas des choix clairs, ils continueront de subir et de courir après les évolutions de leur environnement : réglementation, mutations du paysage concurrentiel, évolutions des attentes des clients...

Nous observons actuellement une évolution de la profession à deux vitesses, avec d'un côté les petites structures courant après la réglementation et qui, par conséquent, la subissent, et d'un autre côté les entreprises de comptabilité commençant à mettre en place sur le terrain une véritable stratégie et une offre de conseil.

*Bruno Chrétien, gérant de Factorielles et associé d'Espace Innovation
(www.agefiactifs.com, octobre 2010)*

L'alternative est donc simple : faire des choix maintenant ou se laisser imposer son futur. La seconde solution risquant fort d'être violente dans la mesure où :

- certains cabinets d'expertise comptable se préparent déjà en intégrant les évolutions de l'environnement à leur stratégie ;
- des opérateurs issus d'autres métiers se préparent également. Pas sur la comptabilité naturellement, puisque les experts-comptables conservent le monopole sur ces activités, mais sur toutes les activités périphériques (celles qui présentent souvent les marges les plus élevées).

Je m'intéresse à l'avenir car c'est là que j'ai décidé de passer le restant de mes jours.

Woody Allen

La matrice de vos priorités

La stratégie doit s'inscrire dans le long terme

Fort de l'ensemble des constats que vous avez pu dresser, tant au niveau externe qu'interne, vous êtes désormais prêts à déterminer les grands axes de votre projet de cabinet. Ce projet représente la clé de voûte de votre stratégie et le point de départ de toutes les actions à mener pour atteindre vos objectifs de performance.

A partir de ce projet de cabinet, vous serez en effet en mesure (seul ou avec l'aide de consultants extérieurs) de mettre au point une stratégie et un plan d'action qui soient cohérents avec votre environnement, avec les caractéristiques intrinsèques de votre cabinet et, naturellement, avec vos souhaits et vos ambitions personnelles.

Demain commence aujourd'hui

Etant naturellement entendu que la finalité de la stratégie n'est pas de dégager un profit ponctuel et/ou à court terme, mais bien d'assurer la pérennité (et le développement) de l'entreprise sur le long terme. Autrement dit, élaborer une stratégie, ce n'est pas se contenter de définir un budget pour l'année en cours. Elaborer une stratégie, c'est, compte-tenu de ses caractéristiques intrinsèques et des évolutions de l'environnement :

- définir les métiers sur lesquels on souhaite se positionner ;
- repenser les activités actuelles: abandon de certaines activités, réorganisation de la production pour d'autres, etc.

Élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être préservée et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe.

Strategor⁴⁹

La matrice d'impact ; ou, comment prioriser vos objectifs

Comme nous l'avons déjà souligné, il est impossible (voire dangereux) d'adresser toutes les pistes d'amélioration en même temps. Pour vous aider dans votre indispensable priorisation, nous vous proposons de reprendre les différentes menaces et opportunités identifiées dans votre matrice SWOT et de les positionner dans une matrice d'impact.

Cette matrice reprend, pour chaque item :

- la probabilité de réalisation d'un événement,
- la nature de son impact sur le cabinet (menace très forte, opportunité moyenne...),
- la facilité d'adaptation pour le cabinet et les équipes.

Autrement dit, un tel outil vous permettra d'identifier les items sur lesquels il sera le plus simple (et/ou le plus urgent) d'agir. Cela vous évitera par exemple de mobiliser d'importants moyens pour régler un problème dont la probabilité de réalisation est très faible et dont l'impact serait modeste. Cela vous permettra également de « mixer » les chantiers dont les résultats seront perceptibles à moyen terme et ceux dont les résultats seront rapidement visibles. Nous reviendrons sur ce point très important pour assurer la motivation (et donc la motivation) des équipes.

Demain commence aujourd'hui

⁴⁹ Strategor - Toute la stratégie d'entreprise (Dunod).

Exemple de matrice d'impact

Probabilité	Menaces	Opportunités	Facilité de mise en œuvre
Élevée	++	+	+++
Moyenne	+	+	++
Faible	+++	++	+

Demain commence aujourd'hui



L'élaboration du projet de cabinet

Une fois le diagnostic (interne et externe) posé, il est temps de se lancer dans l'élaboration du projet de cabinet proprement dit. Mais la démarche est loin d'être un long fleuve tranquille. Elle va en effet bousculer nombre d'habitudes, ce qui crée inmanquablement des zones d'inconfort, pour les collaborateurs comme pour les dirigeants de cabinets.

Elaborer un projet de cabinet, cela nécessite en effet :

- de remettre en cause certaines certitudes ;
- de penser différemment ;
- d'extrapoler sur l'avenir ;
- de regarder ce qui se fait ailleurs ;
- de travailler à plusieurs et de se dire les choses ;
- de gérer les inquiétudes des collaborateurs ;
- de lutter contre l'inertie et l'immobilisme...

*Innovier, ce n'est pas avoir une nouvelle idée
mais arrêter d'avoir une vieille idée.*

Edwin Herbert Land

Quelques précautions nécessaires dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre du projet de cabinet

La réflexion stratégique est un passage obligé, mais c'est au moment de mettre en œuvre le changement que les difficultés commencent véritablement. Pour se mettre en condition de réussir son projet de transformation, plusieurs précautions sont donc nécessaires :

- savoir faire preuve d'imagination et accepter de se lancer sans être « sûr à 100 % ». Construire un projet d'entreprise impose inmanquablement de faire des hypothèses sur l'avenir. Cela ne veut naturellement pas dire qu'il faut prendre des risques inconsidérés, mais cela impose d'accepter une part d'incertitude ;

*S'il veut être efficace le décideur n'a d'autre choix que d'apprendre à
concevoir et conduire son action dans l'incertitude.*

Général Desportes (Décider dans l'incertitude, Economica)

- rester simple et pragmatique dans la rédaction du projet de cabinet et dans la définition d'objectifs (collectifs et individuels). Des objectifs, qui doivent être en nombre limité⁵⁰, compréhensibles par tous, atteignables et mesurables ; et, en face desquels il faudra naturellement mettre les moyens nécessaires : formation des collaborateurs, nouveaux outils informatiques, budgets temps, etc. ;

⁵⁰ Trop d'objectifs, c'est l'échec assuré !

- ne pas courir tous les lièvres à la fois. La mise en œuvre d'un nouveau projet de cabinet est une démarche de longue haleine ; elle doit s'inscrire dans la durée. Il est donc fondamental de prioriser ses actions en fonction de l'importance de l'objectif considéré et de son impact sur l'organisation du cabinet (autrement dit, de sa facilité, ou de sa difficulté, à le mettre en œuvre) ;
- communiquer le projet de cabinet, les objectifs à atteindre et le planning de réalisation de ces objectifs à l'ensemble des collaborateurs. Un plan d'action ne sert à rien si les dirigeants sont les seuls à le connaître. Et les collaborateurs ne pourront naturellement pas atteindre des objectifs qu'ils ne connaissent pas, qu'ils n'ont pas compris ou auxquels ils n'adhèrent pas. Cette phase de communication du projet est absolument fondamentale ! Une communication bâclée peut à elle seule faire échouer un projet de transformation et réduire ainsi à néant les efforts de réflexions engagés en amont ;

Si cela va sans dire, cela ira encore mieux en le disant.

Charles-Maurice de Talleyrand

- une fois le projet de cabinet mis sur les rails, il est important de garder la même ligne directrice (si elle est judicieuse et bénéfique, naturellement), mais en la mettant régulièrement à jour en fonction des événements externes ou internes à votre cabinet. Une bonne stratégie doit être flexible, c'est-à-dire non seulement adaptée au scénario auquel on croit, mais aussi susceptible de permettre de changer d'orientation au cas où se produiraient des événements importants (le scénario sur lequel repose la stratégie doit donc prévoir des solutions et options alternatives). Un projet de cabinet ne doit donc pas (ne peut pas) être gravé dans le marbre. Votre cabinet évolue, votre environnement évolue⁵¹. Votre projet de cabinet doit également évoluer ! ;

C'est un mauvais plan que celui qui ne peut être modifié

Publius Syrus

- enfin, la gestion du planning et la communication du suivi des objectifs sont également indispensables pour se donner une chance de les atteindre et pour être sûr de respecter la stratégie du cabinet. La communication du suivi des objectifs est également un élément important de motivation des équipes. Le changement bouscule les habitudes et provoque de l'inquiétude. Le changement est en effet un processus peu naturel, qui demande des efforts. Les collaborateurs seront sensibles au fait de voir que leurs efforts ont porté leurs fruits.

Quel que soit cet accompagnement, le facteur clé de succès infailible à tout changement est de l'inscrire dans la culture de l'entreprise. Comment ? Il n'y a pas de recette universelle, mais une chose est sûre, c'est une équation aux variables multiples, dont le

⁵¹ Au risque de nous répéter, les évolutions de l'environnement et de la profession sont incessantes (et de plus en plus rapides). Les cabinets ne pourront rester statiques bien longtemps.

dénominateur commun est un management conscient qu'un projet de changement est un projet collectif où chacun peut et doit trouver sa place. La conduite du changement est avant tout un état d'esprit avant d'être une méthodologie. (...)

Accompagner le changement, c'est avant tout créer les occasions de l'accepter : communiquer, impliquer, motiver, échanger et prévoir. Mais aussi considérer que quel que soit la nature du changement, conjoncturelle ou structurelle, changer un peu fait peur, changer beaucoup ne fait pas beaucoup plus peur.

Diane Berthet, associée du réseau RSM – LinkedIn (23/05/2012)

Demain commence aujourd'hui

Qui impliquer dans la réflexion ?

3 grandes options

A ce stade, plusieurs approches s'offrent aux dirigeants pour engager l'élaboration de leur projet de cabinet :

- impliquer les collaborateurs du cabinet dans la réflexion pour partager leur vision du cabinet d'hier, d'aujourd'hui et de demain :
 - soit sous la forme de groupes de travail pour un cabinet de taille relativement importante,
 - soit en regroupant tous les collaborateurs dans le cadre d'un séminaire de réflexion pour un cabinet de plus petite taille.
- impliquer uniquement les associés et les réunir en séminaire de travail pour élaborer le projet de cabinet,
- n'impliquer personne en dehors du ou des dirigeants.

Travailler seul à son projet de cabinet n'est (vraiment) pas une bonne idée

Contrairement à une idée reçue, la réussite d'un projet de cabinet n'est pas tant le fruit d'une réflexion intellectuelle pertinente que celui d'une mobilisation de toutes les parties prenantes. C'est en effet l'élaboration en commun⁵² qui permettra d'obtenir un projet en phase avec les équipes et les clients du cabinet. Il ne faut en effet pas oublier que :

- d'une part les collaborateurs sont souvent plus proches des clients et de leurs problématiques que les associés ;
- d'autre part, les collaborateurs sont les premiers vecteurs de communication du cabinet vis-à-vis des clients. Autrement dit, il paraît difficile, voire risqué de mettre au point un projet de cabinet sans les impliquer dans la réflexion.

La troisième approche, qui peut sembler la plus sûre en apparence, est donc certainement la moins efficace... et la plus risquée. Une telle approche échoue en effet souvent au moment

⁵² Avec le plus grand nombre de collaborateurs possible.

crucial de sa mise en œuvre. Les collaborateurs n'ayant pas été intégrés à la réflexion, ils seront moins investis et moins mobilisés dans le projet. Pire, ils seront méfiants quand à ce projet de cabinet élaboré « dans leur dos » et développeront une force d'inertie qui conduira inéluctablement à l'échec du processus de transformation.

Qui ne contribue pas ne s'approprie pas.

A contrario, la première approche est, sans aucun doute, la plus mobilisatrice et celle qui facilitera le plus la conduite du changement. Or, rappelons que la phase de conduite du changement est, de loin, la composante principale de tout changement d'orientation stratégique. Les collaborateurs de la génération Y (et bientôt ceux de la génération suivante⁵³) y verront par ailleurs le signe d'une entreprise moderne qui fonctionne, selon leurs critères, « normalement » et répond à de légitimes attentes d'écoute, de concertation et de sollicitation de leurs neurones.

Reste la deuxième approche, compromis entre les deux précédentes. Elle est naturellement plus légère à mettre en œuvre que la première, mais elle présente l'inconvénient de retarder l'appropriation du projet par les collaborateurs qui devront en assurer la réalisation ; avec le risque d'une implication moindre. Cette approche nécessitera donc une réunion de lancement réellement motivante et la mise en œuvre de chantiers transverses qui permettront aux collaborateurs d'être forcés de proposition sur les aspects opérationnels du projet, faute de l'avoir été sur un plan plus conceptuel.

Quoi qu'il arrive, un principe intangible : Il est interdit d'interdire !

La phase de réflexion stratégique et d'élaboration du projet de cabinet est par définition une phase de créativité. Il est donc extrêmement important de ne rien s'interdire durant cette étape. Toutes les idées évoquées ne seront naturellement pas retenues, mais il sera bien temps de faire le tri à froid. C'est pourquoi il est important, durant cette phase d'élaboration :

- de travailler dans un état d'esprit et dans un environnement propices. S'éloigner de son environnement quotidien peu ainsi s'avérer une bonne solution pour éviter les sollicitations : mails, téléphone, interruptions diverses... ;
- de travailler à plusieurs. C'est en effet le meilleur moyen de stimuler la créativité et d'instaurer une émulation qui permettra, in fine, l'éclosion d'idées (véritablement) nouvelles ;
- de bannir du groupe de travail les adeptes du « tir au pigeon ». Vous savez, ce type d'individus qui n'attendent même pas la fin de votre phrase pour dégainer un « c'est pas possible ! », « on n'y arrivera pas ! », « les clients n'accepteront jamais ! », etc. Autant de réflexions castratrices qui auront inéluctablement pour conséquence de démotiver très rapidement les autres participants, y compris les plus motivés des créatifs.

⁵³ Une génération qui n'a pas encore de nom bien défini, mais qui promet également quelques secousses dans les entreprises. « Certains l'appellent Génération Z (pour la suite logique de X et Y), d'autres parlent de Génération C (pour Communication, Collaboration, Connexion et Créativité), ou encore de la génération silencieuse, de la Y', de la AA ou des Emos (pour émotionnels) » : Génération Z ou Génération C, attention, elle va secouer l'entreprise - Héloïse de Bienassis.

Inventer, c'est penser à côté.

Albert Einstein

Un séminaire de travail avec tout ou partie des collaborateurs pour élaborer le projet

Animé sur un mode coopératif, ce séminaire de travail va permettre, en s'appuyant sur les résultats du diagnostic, de co-élaborer (et, ensuite, de formaliser par écrit) les éléments suivants :

- les missions du cabinet, ses ambitions, ses objectifs-jalons et les indicateurs de réussite que l'on suivra tout au long du processus de changement ;
- les grands objectifs, le plan d'action et les modalités de pilotage ;
- les valeurs et règles majeures de fonctionnement du cabinet.

Faire reposer son projet de cabinet sur des valeurs (et communiquer sur ces valeurs auprès des équipes) est en effet absolument indispensable :

- un collaborateur qui ne partage pas les valeurs du cabinet ne pourra pas les transmettre à l'environnement (et notamment aux clients) ;
- il ne pourra pas non plus s'impliquer dans le projet et aura donc tout intérêt à chercher une autre voie ; autrement dit à jouer les francs-tireurs ;
- exprimer clairement les valeurs du cabinet est par ailleurs un excellent moyen de s'assurer qu'elles sont en cohérence avec les ambitions de la structure.

Pratiquement, les participants à ce séminaire devront se consacrer entièrement à cette tâche. Autrement dit, il est important de se « couper » du quotidien : pas de téléphone, pas de mails, etc. Idéalement, le séminaire sera organisé en dehors du cabinet afin de favoriser la prise de recul des participants. Le faire animer par un consultant spécialisé est également un facteur clé de succès ; cela permet en effet à tous les participants de se consacrer à 100% à l'élaboration du projet.

Ce type de séminaire doit être organisé en trois grandes phases :

- Étape 1 : divergence. Chaque participant note toutes les idées qui lui viennent en tête. L'objectif n'est pas ici de ne trouver du premier coup que des bonnes idées, mais de noter tout ce qui est exprimé par les participants. Une règle d'or, donc : il n'y a pas de bonnes / mauvaises réponses. C'est l'opinion de chacun qui est intéressante.
- Étape 2 : convergence. Tous les participants prennent connaissance de toutes les idées exprimées par les membres du groupe de travail. Chaque participant sélectionne les idées qu'il juge prioritaires.
- Étape 3 : synthèse et partage entre les participants afin de dégager une vision commune pour l'avenir.

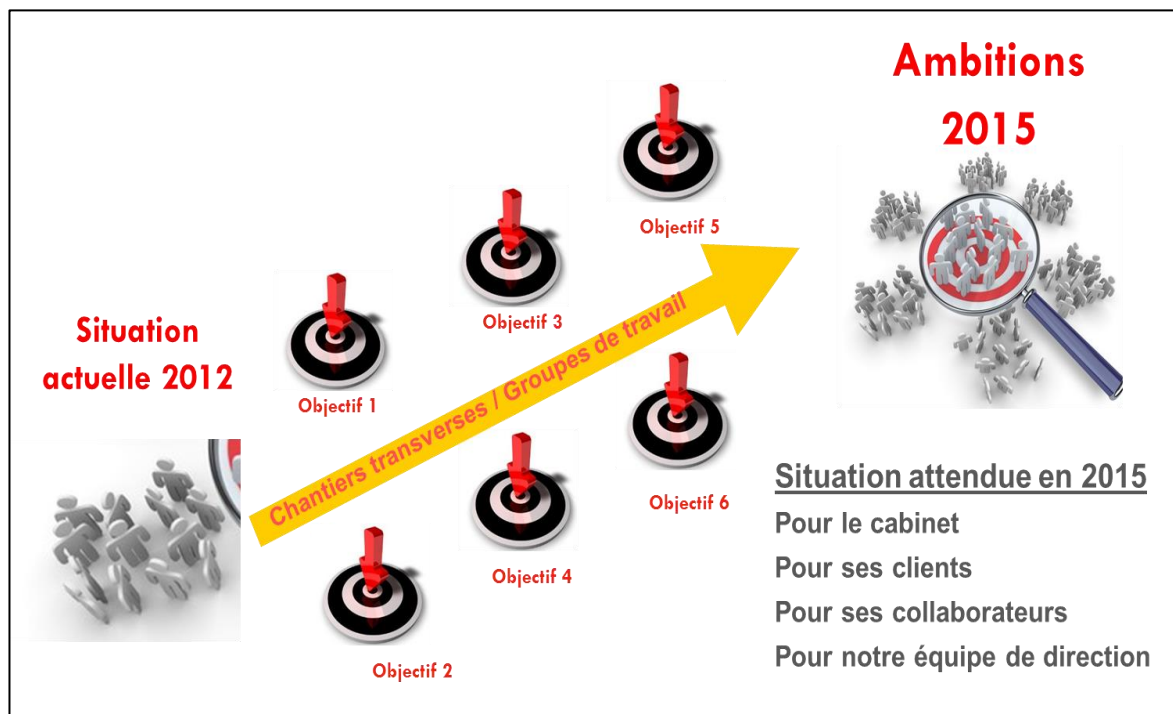
A la fin de cette journée de travail, vous disposerez ainsi de la « vision partagée » de votre cabinet :

- Ce que vous voulez pour vos clients ;
- Ce que vous voulez pour votre cabinet / vos associés ;

Demain commence aujourd'hui

- Ce que vous voulez pour vos collaborateurs.

Le projet de cabinet



Source : OasYs Mobilisation

À l'issue de ces travaux collectifs d'élaboration du projet, les dirigeants du cabinet disposeront des fondamentaux qui permettront au cabinet d'avancer dans une direction claire et d'embarquer tous leurs collaborateurs vers cette destination.

Reste encore toutefois à peaufiner les productions du séminaire en les reprenant « à froid », pour :

- les restituer à l'ensemble de l'équipe. La formalisation du projet en quelques pages claires et concises est donc une étape importante de la démarche. D'une part ce document permettra l'appropriation du projet par tous les collaborateurs ; d'autre part il constituera un outil d'intégration des futurs arrivants ;
- préparer la mise en œuvre et le pilotage opérationnel du projet.

Une « réunion d'atterrissage » du Comité de Pilotage

Une fois les deux premières étapes acheuées (réflexion et élaboration du projet de cabinet), il est alors temps de nommer officiellement un comité de pilotage⁵⁴, qui sera chargé de suivre le bon déroulement du plan d'action et d'évaluer régulièrement le degré d'atteinte des objectifs du projet.

⁵⁴ Ce comité pourra être réduit à 2 ou 3 personnes dans les petits cabinets.

Demain commence aujourd'hui

La première réunion de ce comité, quelques jours seulement après le séminaire d'élaboration du projet, va permettre de travailler les points suivants :

- la finalisation du tableau ci-dessous, dont la première version aura été élaborée au cours du séminaire. Ce tableau constituera un des supports de pilotage du projet,
- la cartographie des collaborateurs, afin d'identifier les bénéfices et les freins que va générer le projet pour chaque contributeur,
- l'identification des pilotes de chantiers (groupes de travail sur les différentes problématiques identifiées),
- la préparation de la réunion de lancement du projet avec tous les collaborateurs du cabinet,
- la préparation des supports de communication du projet de cabinet.

Demain commence aujourd'hui

Les grandes étapes du pilotage du projet de cabinet

Ambitions à moyen terme	Objectifs jalons intermédiaires	Grands axes stratégiques	Chantiers	indicateurs
Pour notre cabinet, nous voulons être...	Objectifs qui nous permettront d'atteindre l'ambition... Délais...	Comment atteindre ces objectifs...	Grâce à quel projet... Qui portera ce projet...	Comment nous saurons que nos objectifs sont atteints...
Pour nos clients, nous voulons être...	Objectifs qui nous permettront d'atteindre l'ambition... Délais...	Comment atteindre ces objectifs...	Grâce à quel projet... Qui portera ce projet...	Comment nous saurons que nos objectifs sont atteints...
Pour nos collaborateurs, nous voulons être...	Objectifs qui nous permettront d'atteindre l'ambition... Délais...	Comment atteindre ces objectifs...	Grâce à quel projet... Qui portera ce projet...	Comment nous saurons que nos objectifs sont atteints...

Source: b-ready, via OasYs Mobilisation

Plusieurs leviers pourront favoriser l'appropriation et l'implication des collaborateurs du cabinet dans ce projet :

- organiser un « challenge » pour donner un nom et un logo au projet du cabinet ;
- demander aux collaborateurs à quel(s) chantier(s), donc groupes de travail, ils souhaiteraient contribuer ;
- leur fixer des objectifs individuels en lien avec les ambitions et les objectifs collectifs du cabinet.



Demain commence aujourd'hui

La mise en œuvre et le pilotage du projet de cabinet

Le lancement du projet

Quel que soit le degré d'implication des collaborateurs dans l'élaboration du projet de cabinet, la réunion de lancement constitue un temps fort de la démarche. C'est en effet le véritable coup d'envoi, qui officialise le démarrage du projet et sonne la mobilisation de tous. Ce sera donc l'occasion :

- de présenter le projet finalisé à l'ensemble des équipes,
- de lui donner du sens en partageant les enjeux et la raison d'être de ce projet. C'est pourquoi le projet de cabinet doit revenir sur le diagnostic qui a été fait de l'environnement et du cabinet proprement dit,
- d'interroger les collaborateurs sur leur perception et leur compréhension du projet et de ses enjeux. L'objectif étant naturellement de susciter l'adhésion des équipes,
- de communiquer sur les modalités de pilotage du projet : objectifs, organisation, moyens alloués (moyens matériels mais aussi budgets temps⁵⁵), calendrier...,
- de répondre à toutes leurs questions sur les implications et les modalités de mise en œuvre de ce projet,
- si le projet de cabinet doit générer des changements de pratiques ou de comportements importants (ce qui est probable), cela peut être l'occasion de faire réfléchir les collaborateurs sur ce point, dès cette réunion de lancement,
- de présenter les différents groupes de travail et leurs pilotes, solliciter les inscriptions des collaborateurs,
- de donner rendez-vous aux équipes pour la prochaine réunion d'avancement, quelques mois plus tard.

A l'issue de cette réunion, il pourra s'avérer utile d'afficher au sein du cabinet les points-clés du projet : missions, ambitions, chantiers, valeurs, etc. La création d'un espace dédié, si possible à proximité d'un lieu de passage et de convivialité, donnera l'occasion de faire vivre concrètement le projet en affichant également ses réalisations et le degré d'atteinte de ses objectifs.

⁵⁵ Si les collaborateurs n'ont pas de budget temps spécifique à consacrer à la mise en œuvre du projet de cabinet, ils seront rapidement repris par l'urgence du quotidien. Et le projet passera inéluctablement au second plan. Ce qui, très concrètement, veut dire qu'il ne sera jamais mis en œuvre.

Demain commence aujourd'hui

La mise en œuvre et le pilotage dans le temps

*Il ne suffit pas d'avoir de bonnes idées, il faut agir.
Si vous avez besoin de lait, ne vous installez pas sur un tabouret au
milieu d'un champ dans l'espoir qu'une vache y passe.*

Curtis Grant

La réflexion la plus brillante ne sert à rien si elle n'est pas suivie d'actions. Et, contrairement à ce qu'imaginent nombre de dirigeants, cette phase de mise en œuvre et de pilotage est de loin la plus délicate, car elle va nécessiter :

- de tenir le calendrier défini, de rattraper les inévitables retards ou, a minima, d'ajuster les échéances. La gestion du planning est un élément déterminant dans la réussite du déploiement d'un projet de cabinet,
- de manager le projet en parallèle de l'activité courante du cabinet, avec son lot d'urgences et de périodes surchargées⁵⁶,
- de relancer régulièrement les pilotes de chantier et de faire avec eux un point d'étape mensuel pour suivre l'avancée des travaux,
- de suivre les objectifs et leurs indicateurs, a minima une fois par trimestre, et de communiquer les résultats aux équipes afin de les maintenir dans le projet,
- de faire preuve de persévérance face à ceux qui n'y croiront pas... ou qui attendront tout simplement l'enlisement des velléités les plus gênantes pour eux (et il y en aura forcément),
- d'accompagner individuellement chacun pour l'aider à atteindre ses objectifs. Le changement n'est pas « naturel » ; il faut impérativement aider les collaborateurs dans ce processus.

Dans ces conditions, les « Quick wins », c'est-à-dire de réalisations rapides et tangibles, constitueront de puissants facteur-clé de succès du projet. Elles seront en effet pour les collaborateurs source de plus de confiance, de plus de confort, de plus de plaisir ; et donc, in fine, de plus d'efficacité au travail. Cela suppose toutefois de ne pas lancer tous les chantiers en même temps et de prioriser ses actions en faisant un mix entre :

- des points fondamentaux sur lesquels il faut absolument agir, même si les résultats ne sont pas attendus immédiatement ;
- des points peut-être moins importants dans l'absolu, mais qui sont susceptibles de donner rapidement des résultats.

Quelques règles en matière de conduite du changement

Il n'y a pas de projet de cabinet sans transformation à opérer⁵⁷. La conduite du changement n'est pas une dimension à part, à laquelle il conviendrait de ne s'intéresser qu'en cas de

⁵⁶ Or, les cabinets comptables sont des grands spécialistes de la conduite « le nez dans le guidon ». Inciter (forcer ?) les collaborateurs à ne pas retomber tout de suite dans leur routine technique sera donc un facteur clé de succès important du projet.

⁵⁷ Si votre projet de cabinet ne provoque aucun changement au sein de la structure, vous avez clairement des questions à vous poser sur la pertinence de votre diagnostic et de la stratégie élaborée.

Demain commence aujourd'hui

difficulté, voire uniquement au moment de la communication du projet. Il s'agit plutôt d'un « fil rouge », d'une vigilance de chaque instant dont les grands principes⁵⁸ guideront chaque décision en lien avec le projet, du début jusqu'à la fin. Parmi ceux-ci notons quelques règles bien utiles.

Pas de changement sans nécessité

Inutile de passer à l'étape suivante tant que le pourquoi de votre projet de cabinet n'est pas évident et explicite pour tout le monde. Encore une fois, le changement est une démarche contraignante et inconfortable. L'être humain est donc par nature réticent à produire un effort ou à s'engager dans une démarche nouvelle si le contexte externe et/ou interne au cabinet ne l'y contraint pas.

Les hommes n'acceptent le changement que dans la nécessité et ils ne voient la nécessité que dans la crise.

Jean Monnet

Un escalier se balaie toujours par le haut

Depuis l'enfance, les hommes fonctionnent sur le mode du mimétisme et se calent sur les exemples qui leur sont proches. Il n'y a strictement aucune raison pour que les collaborateurs des cabinets d'expertise comptable échappent à cette règle universelle.

Dans ces conditions, il ne peut pas y avoir de changement des comportements et des pratiques dans une organisation si les dirigeants et les associés ne modifient pas eux-mêmes leur mode de fonctionnement. L'implication et l'exemplarité des dirigeants de cabinets sont donc fondamentales pour impulser une dynamique au sein des équipes.

L'exemplarité n'est pas une façon d'influencer, c'est la seule.

Albert Schweitzer

Ajuster les voiles, oui ; mais en gardant le cap !

La feuille de route va forcément devoir être ajustée durant la phase de mise en œuvre : l'environnement continuera de changer, le cabinet évoluera... Mais s'il est illusoire de prétendre appliquer à la lettre le plan stratégique tel qu'il a été défini, il est primordial de conserver les mêmes grands objectifs stratégiques ; sauf naturellement s'il s'avère évident que la nouvelle stratégie nous amène droit dans le mur (mais ça, c'est un autre problème).

Donner du sens et le rappeler en permanence

Il ne suffira pas d'avoir fixé, une bonne fois pour toutes, la direction et les raisons de cette orientation. Il faudra rappeler régulièrement où va le cabinet, pourquoi est-ce important

⁵⁸ Cf. l'ouvrage « Manager le changement ou/et changer le management », F. HUNOT, Editions Liaisons, 2003.

d'avancer et de réussir dans cette direction, etc. Il faudra également convaincre régulièrement les plus réticents, briser des tabous, remettre en cause des habitudes bien ancrées....

Outre leur implication et leur devoir d'exemplarité, les dirigeants de cabinets feront donc face à un important chantier de pédagogie. Il leur faudra passer du temps à répéter le pourquoi du comment, quitte à avoir parfois l'impression de rabâcher.

Désapprendre pour réapprendre

Faire autrement ce que l'on fait d'une certaine façon depuis des années n'est pas une démarche naturelle. A cet égard, tous les collaborateurs ne seront pas égaux devant les transformations à opérer. Ainsi, il est fréquent d'observer trois grands types de comportements relativement bien répartis :

- un premier « tiers » de collaborateurs « locomotives », qui quitteraient le cabinet si celui-ci n'évoluait pas. Ces collaborateurs vont donc mettre très rapidement en œuvre les changements demandés, voire entraîner avec eux certains collaborateurs « moins convaincus »
- un deuxième « tiers », qui mettra plus de temps à se mettre en mouvement ou à développer les compétences requises. Ces collaborateurs se mettront finalement dans les pas des « locomotives »,
- un dernier « tiers », qui va rencontrer beaucoup plus de difficultés, donc manifester plus de résistance au changement. Cette population nécessitera plus de formation et d'accompagnement.

Sachant que, dans ce dernier tiers, il y a forcément des collaborateurs qui refuseront le moindre changement. Pire, certains feront tout pour ralentir le reste du groupe. Cette catégorie de collaborateurs fait naturellement peser une lourde menace sur le succès du projet de cabinet. La question de leur maintien dans la structure devra rapidement être posée. Réussir un projet de conduite du changement impose en effet souvent de devoir faire des choix difficiles. Mais il est illusoire de croire que l'on peut faire évoluer une structure et changer de stratégie en conservant exactement la même organisation et les mêmes équipes. La mise en œuvre d'un projet de cabinet nécessitera des embauches pour mener à bien les nouveaux projets, mais aussi des départs...

Enfin, pour les collaborateurs qui souhaitent faire partie du projet, la question de leur formation ne doit pas être sous-estimée. Le projet de cabinet va en effet inexorablement déboucher sur un virage stratégique. Un virage qui ne pourra être négocié correctement qu'avec une « mise à jour » des compétences des collaborateurs. Et pas uniquement dans le domaine technique. En fonction des objectifs fixés, d'autres types de formations devront en effet être proposés aux collaborateurs : outils informatiques, techniques de vente, gestion de la relation client, management...

Demain commence aujourd'hui

Demain commence aujourd'hui

La fermeté est un levier de gentillesse... et d'efficacité

Cette règle managériale s'appliquera en particulier aux deux tiers de collaborateurs les plus réticents ou craintifs face aux changements requis. Une certaine fermeté sera en effet le signe de la détermination des dirigeants du cabinet. Si cette détermination présente des failles, certains collaborateurs parmi les plus réticents s'y engouffreront inmanquablement ; avec le risque de remettre en cause la réussite du projet.

Adopter la politique des petits pas et fêter les victoires

La construction du long terme passe par des court-termes successifs. Il conviendra donc d'être patient et d'ancrer chaque évolution progressivement. Car les transformations s'opèrent par étape et non pas de façon linéaire ; la progression sera plutôt du type « deux pas en avant, un pas en arrière ». Pour valoriser les efforts des collaborateurs et leur redonner de l'énergie, les dirigeants du cabinet pourront récompenser chacun individuellement et fêter, en fin d'année ou à chaque étape-clé, les réussites du projet.

Le voyage de mille lieues a commencé par un pas.

Lao-Tseu

Les réactions possibles (probables) de certains collaborateurs

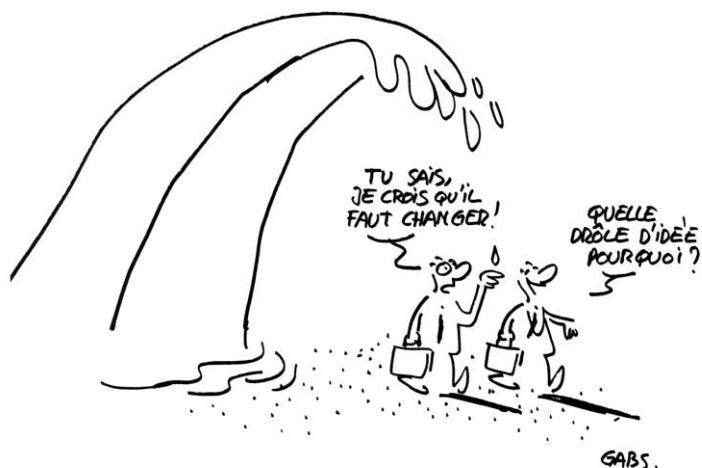
Au risque de nous répéter (mais c'est véritablement un point fondamental), le projet échouera inmanquablement si les collaborateurs ne sont pas impliqués et donc convaincus de la nécessité d'engager ce changement. Or, l'annonce d'un virage stratégique est toujours génératrice de stress dans une entreprise. Difficile de faire une liste exhaustive des remarques auxquelles vous allez devoir faire face⁵⁹, mais citons pêle-mêle :

- le cabinet va mal ?
- il va y avoir des licenciements ?
- on va se faire racheter ?
- ça fait 20 ans que je fais comme ça et ça fonctionne plutôt bien !
- ce n'est pas à mon âge que je vais changer !
- à quoi tout ça va-t-il servir ?
- qu'est-ce que tout ça va me rapporter concrètement ?
- encore une brillante idée des dirigeants pour nous faire travailler plus sans gagner plus...



⁵⁹ Sachant naturellement que toutes ces remarques ne seront pas clairement exprimées.

En conclusion : Demain commence aujourd'hui !



*Mieux vaut prendre le changement par la main
avant qu'il ne nous prenne par la gorge.*

Winston Churchill

L'environnement de la profession comptable évolue tellement rapidement qu'il peut être tentant de dresser un tableau assez sombre des perspectives pour les années à venir :

- une conjoncture économique franchement morose et des perspectives plus que mitigées,
- un environnement réglementaire apparemment défavorable,
- une concurrence exacerbée,
- une complexification technique de plus en plus lourde à gérer
- avec, en prime, une rentabilité qui se dégrade sur les prestations traditionnelles (avec, disons-le clairement, franchement peu d'espoirs que cette tendance s'inverse).

Pourtant, les perspectives de développement de la profession comptable sont véritablement solides. Compte tenu des évolutions en cours, il existe en effet de multiples marchés à créer ou à investir. Mais c'est naturellement à la profession d'entamer une profonde (r)évolution pour profiter de ces opportunités. Car, dans cet univers marqué par une grande incertitude, une chose est sûre : les experts-comptables ne pourront plus exercer leur métier de la même manière que par le passé. Et ils vont devoir inventer leur futur métier...

D'où la nécessité pour les cabinets d'organiser sans délai une veille prospective permanente sur leur activité ; et de s'appuyer sur un projet de cabinet clairement défini et formalisé. Un projet

de cabinet qui fera la synthèse entre la volonté stratégique des dirigeants, l'analyse de l'environnement, le diagnostic du cabinet et les attentes des clients. Les besoins et les comportements des chefs d'entreprise changent, les technologies évoluent de plus en plus vite, le cadre réglementaire est bouleversé, les évolutions socio-démographiques changent la donne dans les cabinets, etc. : les experts-comptables vont devoir prendre la mesure de ces évolutions et repenser leur offre et leur organisation pour y répondre, sachant que les évolutions réglementaires élargissent régulièrement le champ des possibles⁶⁰.

Sans compter que l'élaboration d'une stratégie et d'un projet de cabinet constitue le point de départ incontournable pour faire des cabinets de véritables entreprises ; et pour faire des dirigeants de cabinets de véritables chefs d'entreprise. Un virage incontournable compte tenu des évolutions en cours. Un virage que les cabinets ne pourront négocier avec succès que s'ils s'appuient sur ce qui fait aujourd'hui leur grande force : leurs compétences techniques naturellement, mais aussi (surtout ?) leur proximité avec le terrain et la confiance qu'ils ont su établir avec les chefs d'entreprise.

Gutenberg n'a pas attendu le développement du marché du livre pour inventer l'imprimerie.

Nicole Notat



Demain commence aujourd'hui

⁶⁰ Les confrères vont devoir s'adapter pour tirer le meilleur parti de ces évolutions ou bien ils seront confrontés à une zone de fortes turbulences non souhaitées, qui plus est, sans y être préparés.

Les bonus

Don't worry, b-ready !

b-ready est un groupe de consultants spécialisés dans la conception et la mise en œuvre de solutions et de pratiques innovantes pour **améliorer la performance de votre cabinet** en vous procurant un **avantage concurrentiel durable**.

Notre équipe de consultants, spécialistes de la profession comptable depuis de nombreuses années, vous accompagne dans les mutations de votre cabinet.

Notre vocation : travailler pour vous, avec vous, pour que vous puissiez continuer... sans nous !

b-ready vous propose 5 services

L'équipe b-ready vous propose cinq services spécialement conçus pour les cabinets :

- Diagnostic
- Accompagnement
- Formation
- Temps partagé
- Solutions

b-ready intervient sur les 5 axes d'amélioration de votre cabinet

L'équipe b-ready vous propose de travailler sur les cinq axes d'amélioration de votre cabinet :

- Le projet de cabinet
 - Analyse de la stratégie du cabinet
 - Construction du projet de cabinet
 - Mise en place d'indicateurs cibles
 - Mise en place d'un plan d'action
 - Co-pilotage de projets
- Le développement
 - Diagnostic marketing et commercial
 - Aide à la définition / formalisation de l'offre du cabinet
 - Construction du plan de développement
 - Création / Mise en place d'outils de communication
 - Rédaction de plaquettes et fiches missions
 - Gestion du référencement des sites sur les moteurs de recherche
 - Création de logo / papeterie / site Internet

Demain commence aujourd'hui

- Formations sur les techniques de vente, le marketing, la communication du cabinet
- Directeur du développement en temps partagé

- Les Hommes
 - Diagnostic des ressources humaines
 - Mise en place des entretiens annuels
 - Accompagnement dans la mise en place de l'intéressement
 - Formations sur devenir manager, animer une équipe, recruter, motiver ...
 - Directeur des RH en temps partagé

- La performance
 - Audit d'organisation
 - Audit de conformité aux règles professionnelles
 - Mise en place d'une démarche qualité
 - Formation sur la qualité dans les cabinets, les lettres de mission, la performance ...
 - Responsable qualité en temps partagé
 - Outils de pilotage d'un cabinet

- Les outils
 - Diagnostic du système d'information
 - Co-pilotage informatique du cabinet
 - Gestion de projet
 - Formation sur les SI : sécurité, performance
 - JeFaisMaCompta.com (logiciel en mode SaaS pour saisie déportée chez les clients), outils de gestion de cabinet (gestion des temps, facturation, contrôle de gestion ...)



Pourquoi faire appel à b-ready ?

Notre expertise unique et nos solutions à la fois pragmatiques et innovantes vous apportent :

- Le bénéfice d'une stratégie adaptée à votre situation
- L'assurance d'un modèle de développement durable et rentable
- La sérénité de faire appel à des experts reconnus, habitués à gérer de telles problématiques depuis plusieurs années
- La garantie de résultats concrets et mesurables

Avec b-ready, ...

- vous faites évoluer votre cabinet en douceur afin de l'adapter sereinement
- vous vous placez au cœur des meilleures pratiques
- vous vous dotez des moyens de vous pérenniser et de vous développer, dans un contexte en accélération et en mutation

- vous pouvez enfin vous recentrer sur la chaîne de valeur de votre cabinet
- vous restez tout au long de la démarche seul maître à bord

b-ready, c'est aussi...

b-ready apporte un regard neuf et unique sur la profession. C'est ainsi que nous avons traduit notre analyse de la profession et de ses mutations dans plusieurs films dont le premier « Devine mon métier » a rencontré un vif succès.



Devine mon métier !

Deux personnes échangent sur leur métier respectif. Lui est désabusé, résigné et regrette ses huit années d'études et ses sept années d'emprunt. Elle, enthousiaste, dynamique, croit en l'avenir et a plein de projets. Mais quel est leur métier ?

Je vais racheter mon cabinet !

Quelques mois plus tard, nos deux compères se croisent de nouveau. Depuis leur première rencontre, il a bien avancé : site Internet, plaquette, market place et là, il rachète un cabinet...



Les experts des experts...

Ce n'est pas évident de faire bouger son cabinet... Comment faire ? Aurélie explique à Philippe comment elle a procédé pour transformer son cabinet en véritable entreprise...

Retrouvez ces films et bien d'autres ressources sur notre site Internet : www.b-ready.fr

Et maintenant ?

- Vous êtes convaincu(e) du bien fondé de notre analyse ?
- Vous êtes intéressé(e) par notre offre ?
- Vous souhaitez en savoir plus ?

... contactez-nous !

Demain commence aujourd'hui



Pour nous contacter

■ www.b-ready.fr ■ Tel. 01.77.74.13.30 ■ Mail : contact@b-ready.fr

Les publications des experts b-ready

Publications de Philippe Barré

Collections

- Co-direction technique de la collection « Actu Collaborateurs », collection pédagogique trimestrielle éditée par l'Ordre des Experts-Comptables pour la formation des collaborateurs de cabinets, depuis 2007.
- Co-direction avec Tristan Poinot, de la collection « d-cryptages », collection trimestrielle consacrée à la profession comptable et éditée par la société b-ready, depuis 2011
- Co-direction avec Odile Barbe, de la collection « Expert en poche », éditée par l'Ordre des Experts-comptables et diffusée par les Presses Universitaires de France, depuis 2012

Ouvrages (sélection)

- Guide de lecture de la norme ISO 9001 à l'usage de la Profession Comptable libérale, AFNOR, Collection « Référentiels de bonnes pratiques », septembre 2003, 52 p.
- *Pocket PCG*, ECM, Collection Pocket, 2005 (1^{ère} édition), 117 p., 5 éditions à ce jour
- *Convergence PCG : Les fondamentaux*, ECM, 2005 (1^{ère} édition), 300 pages, 4 éditions à ce jour
- *Convergence PCG : Les actifs, les amortissements et les dépréciations*, ECM, 2005 (1^{ère} édition), 379 p., 3 éditions à ce jour
- *Convergence PCG : Les passifs et provisions*, ECM, 248 p., 2006 (mise à jour en septembre 2007)
- *Marché de la profession comptable*, Observatoire de la Profession Comptable, 164 p., sept 2010, en collaboration avec Isabelle Porcel
- *Gestion des cabinets d'expertise comptable - Synthèse*, Observatoire de la Profession Comptable, 12 p., octobre 2010, en collaboration avec Isabelle Porcel
- *Le manuel d'organisation du cabinet*, ECM, Collection Pocket, 160 p., novembre 2010, en collaboration avec Isabelle Porcel, 2^e édition en juillet 2012
- *La performance du cabinet : Mode d'emploi*, Experts-Comptables Services, Collection Expert en poche, en collaboration avec Séverine Gaubert, Préface d'Olivier Peyrat, directeur Général du Groupe Afnor, septembre 2012, 197 p.

Demain commence aujourd'hui

Articles (sélection)

- *Il n'est de richesse que d'hommes*, La Profession Comptable, n°173, juin 1997, p. 22-23.
- *Nouvelles technologies : de l'incantation à la participation*, L'expert-comptable francilien, n°29, mars 2000.
- *Les mirages du e-consulting*, La Profession Comptable, n°208, juin 2000.
- *La responsabilité de l'expert-comptable*, avec Dominique Nechelis, Édition du Juris-Classeur, septembre 2000.
- *La démarche euro dans les cabinets : le grand déménagement*, Le Francilien des experts-comptables, n°32, décembre 2000
- Les nouvelles normes : comprendre et saisir l'opportunité, SIC, n°199, janvier 2002
- *Où sont les actifs ? Le cas d'installations payées par un fournisseur*, Revue Française de Comptabilité, n°393, novembre 2006
- La certification ISO 9001 des conseils régionaux de l'Ordre, SIC, n°269, décembre 2008
- *Propos impertinents sur la qualité ... ou la fin (espérée) de nombreux malentendus !*, Données Partagées, n°100, avril 2009
- *Comment entreprises et associations trouvent et choisissent leur expert-comptable*, avec Isabelle Porcel, Revue Française de Comptabilité, n° 437, novembre 2010, p. 17
- *Que font les experts-comptables pour leurs clients ?*, avec Isabelle Porcel, Revue Française de Comptabilité, n°438, novembre 2010, p. 14
- *Le marché de la profession comptable*, avec Isabelle Porcel, SIC, Revue de l'Ordre des Experts-Comptables, n° 290, décembre 2010, p. 15-22
- *L'expert-comptable : quelle présence dans les entreprises et les associations ?*, avec Isabelle Porcel, Revue Française de Comptabilité, n°439, janvier 2011, p. 12
- *Quelles perspectives de nouvelles missions pour l'expert-comptable ?*, avec Isabelle Porcel, Revue Française de Comptabilité, n°440, février 2011, p. 12
- *Que vont devenir les métiers de l'expertise comptable, du commissariat aux comptes et de l'audit ?* avec Isabelle Porcel, Revue Française de Comptabilité, n°441, mars 2011, p. 14
- *Audit et bon sens*, Données partagées, n°107, mars 2011, p. 13
- *Avant d'aller dans le grand bain... mieux vaut savoir nager !*, Actuel Experts-Comptables, Groupe Éditions Législatives, Chronique de déontologie, 26 avril 2011
- *Impacts des mutations d'aujourd'hui sur notre exercice de demain : S'adapter pour réussir !*, Données partagées, n°108, juin 2011, p. 8-9
- *Industrialiser une activité de conseil, c'est possible !*, Ouverture, n°86, septembre 2011

Publications de Florence Hunot

Ouvrages

- *Manager le changement et/ou changer le management*, Éditions Liaisons, 2003, 103 p
- *Réussir et conjuguer les projets*, Éditions Liaisons, 2005, 161 p
- *Former les nouveaux managers*, Éditions Liaisons

