



***Boostez votre cabinet, sa rentabilité,  
son développement!***



Afin de vous proposer un accompagnement répondant à vos attentes le CREFF a noué un partenariat avec **ISEOR**.

Présentation d'**ISEOR**: *Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations*

L'**ISEOR a accompagné 1853 entreprises** appartenant à **72 secteurs d'activité**: industrie, services et service public; dans 40 pays.

ISEOR a capitalisé les connaissances acquises **depuis 40 ans**, sur les facteurs de développement et la compétitivité des entreprises.

- ❑ **4713 dysfonctionnements** génériques ( pathologies organisationnelles)
- ❑ Montant des **coûts cachés: de 25 000 à 70 000 €** par personne / an
- ❑ **Taux de conversion** des coûts cachés en **création de valeur ajoutée**:  
Entre **35% et 55%** par un processus participatif structuré
- ❑ Amélioration durable des performances grâce à l'**investissement incorporel** en développement qualitatif (compétences et comportements) du **POTENTIEL HUMAIN: IIDQH**
- ❑ **Très haute rentabilité de l'IIDQH : entre 210% et 4040%**  
( taux de retour sur investissement entre : 2 et 40 )

## ***Plan de la présentation***

- I. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA  
FORMATION-ACCOMPAGNEMENT***
  
- II. DISPOSITIF INTRA CABINET***  
*(cabinets ayant plus de 15 personnes)*
  
- III. DISPOSITIF INTER CABINETS***  
*(cabinets ayant moins de 15 personnes)*



***I. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA  
FORMATION-ACCOMPAGNEMENT***

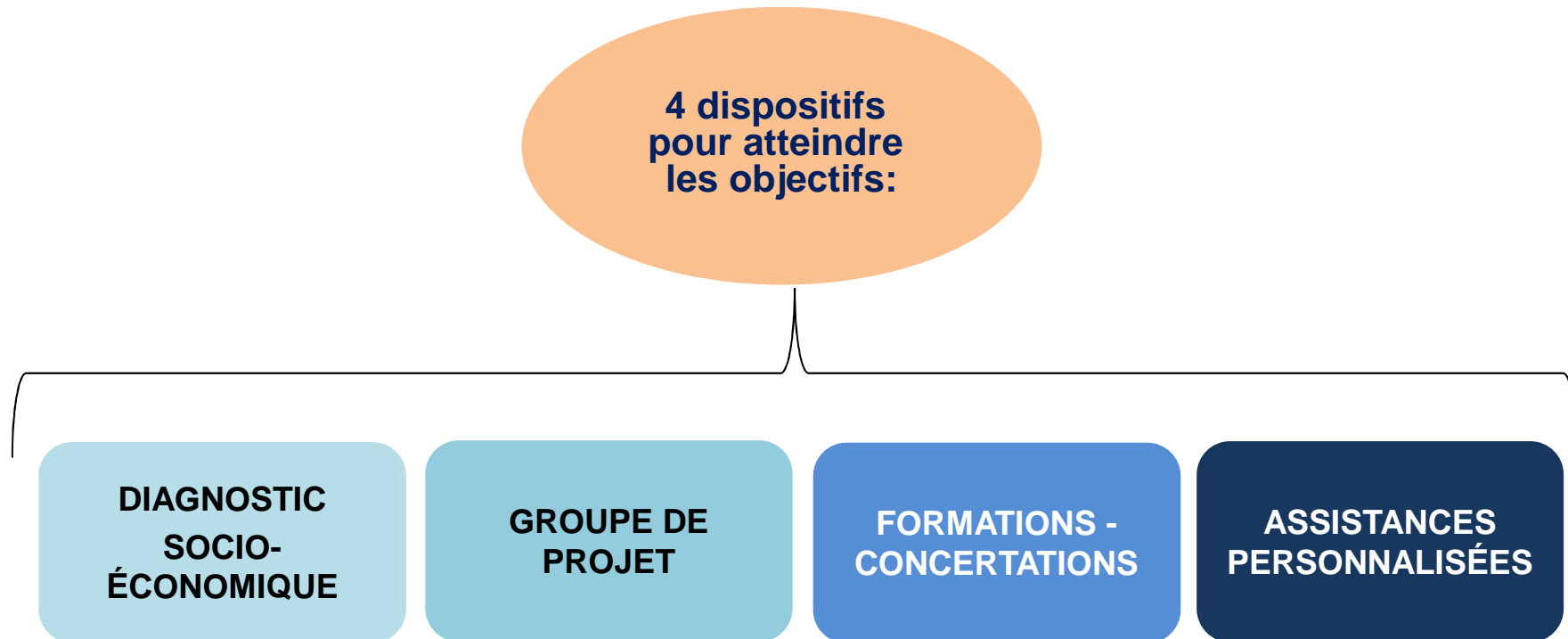


## Proposition d'accompagnement de votre cabinet

### Objectifs

- **Améliorer le fonctionnement** interne de votre cabinet
- **Renforcer le dialogue social** et la cohésion interne pour développer l'implication et la motivation du potentiel humain
- **Utiliser des outils simples** de qualité et de management
- **Accroître la qualité** (délais, qualité des prestations, rapport qualité/prix)
- **Accroître la performance économique** de votre cabinet et sa compétitivité
- **Structurer une offre de services** et déployer la stratégie services-clients avec des outils simples
- **Développer le travail en réseau** avec d'autres prestataires





## Partie qualitative : dysfonctionnements

- Entretien individuel d'une heure avec chaque dirigeant
- Entretiens collectifs de 1,5 heure avec les chefs de groupe et les collaborateurs  
*(maxi 5 personnes par groupe)*

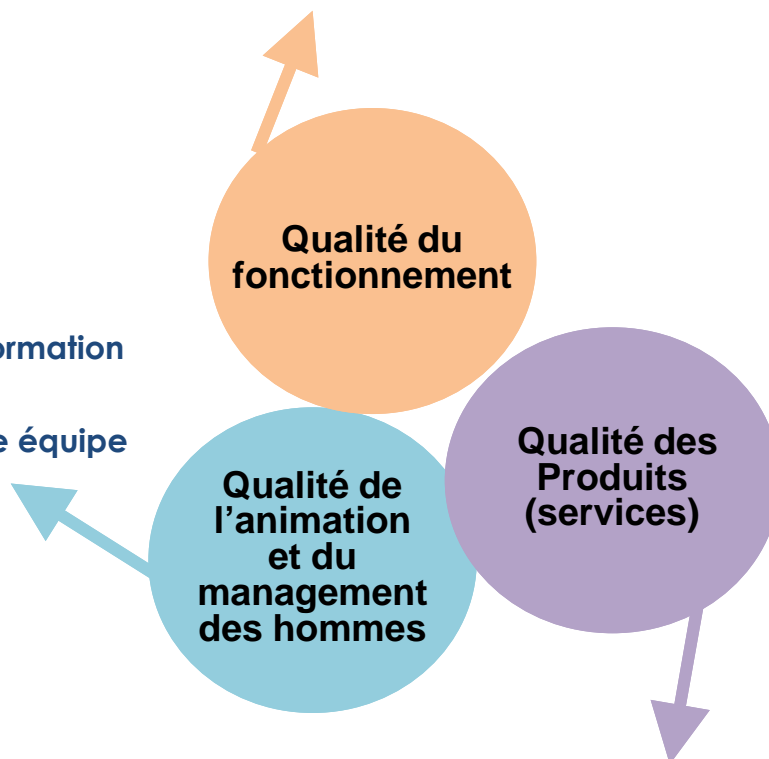
## Partie quantitative : coûts cachés

- Entretien d'une heure avec chaque associé
- Entretien collectif de 1.5 heure avec les chefs de groupe
- Déterminer les régulations face aux dysfonctionnements

**1 séance de présentation « effet-miroir »  
à tout le cabinet  
Pour susciter le débat et le dialogue professionnel**

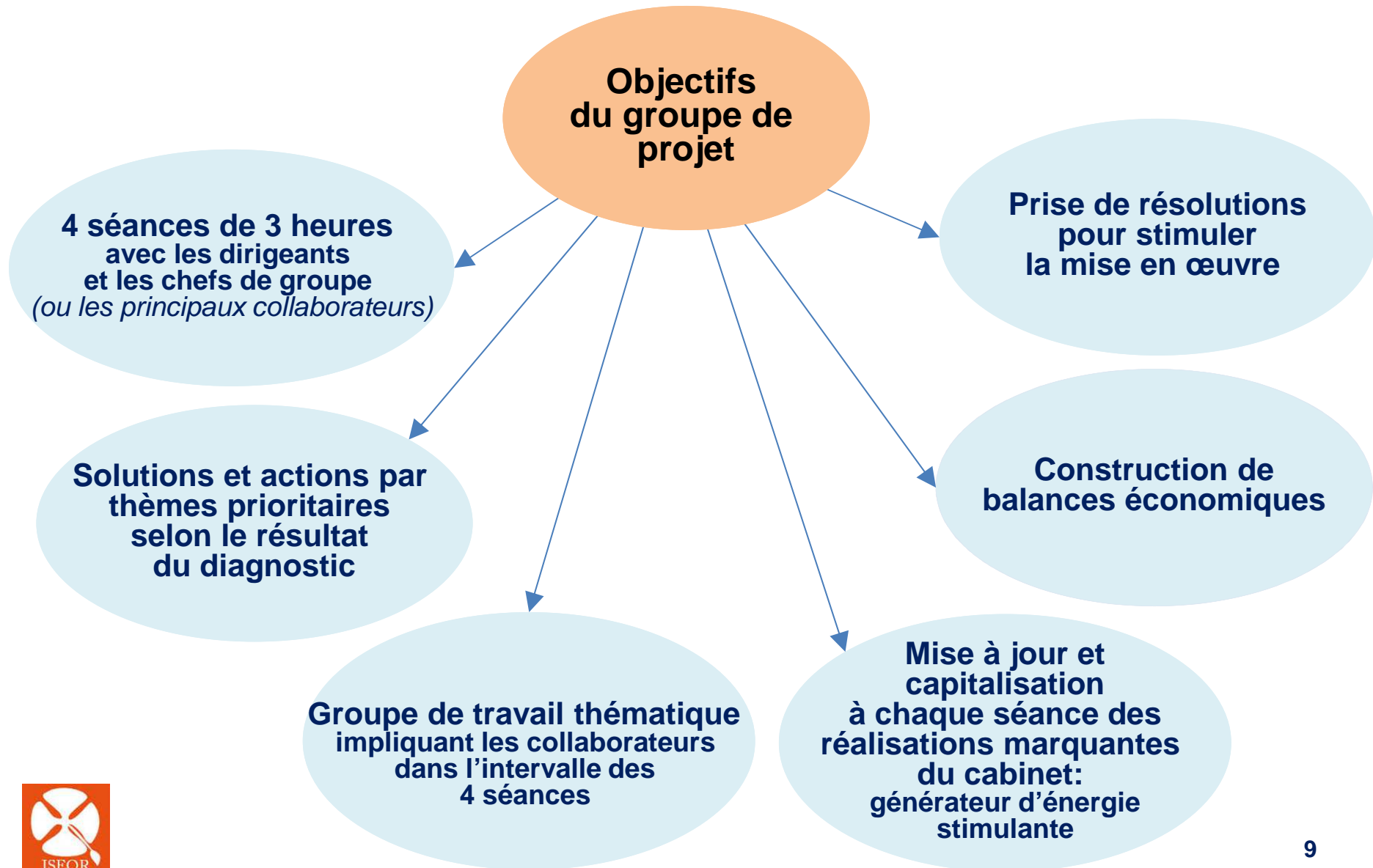
- Mauvaise répartition des tâches
- Manque de méthode de travail partagées
- Mauvaise qualité de vie au travail
- Transmission insuffisante des informations
- Manque de réunions internes structurées

- Déficit de formation au métier
- Défaillance de pilotage de la formation
- Manque d'instrumentation
- Faible accompagnement d'une équipe

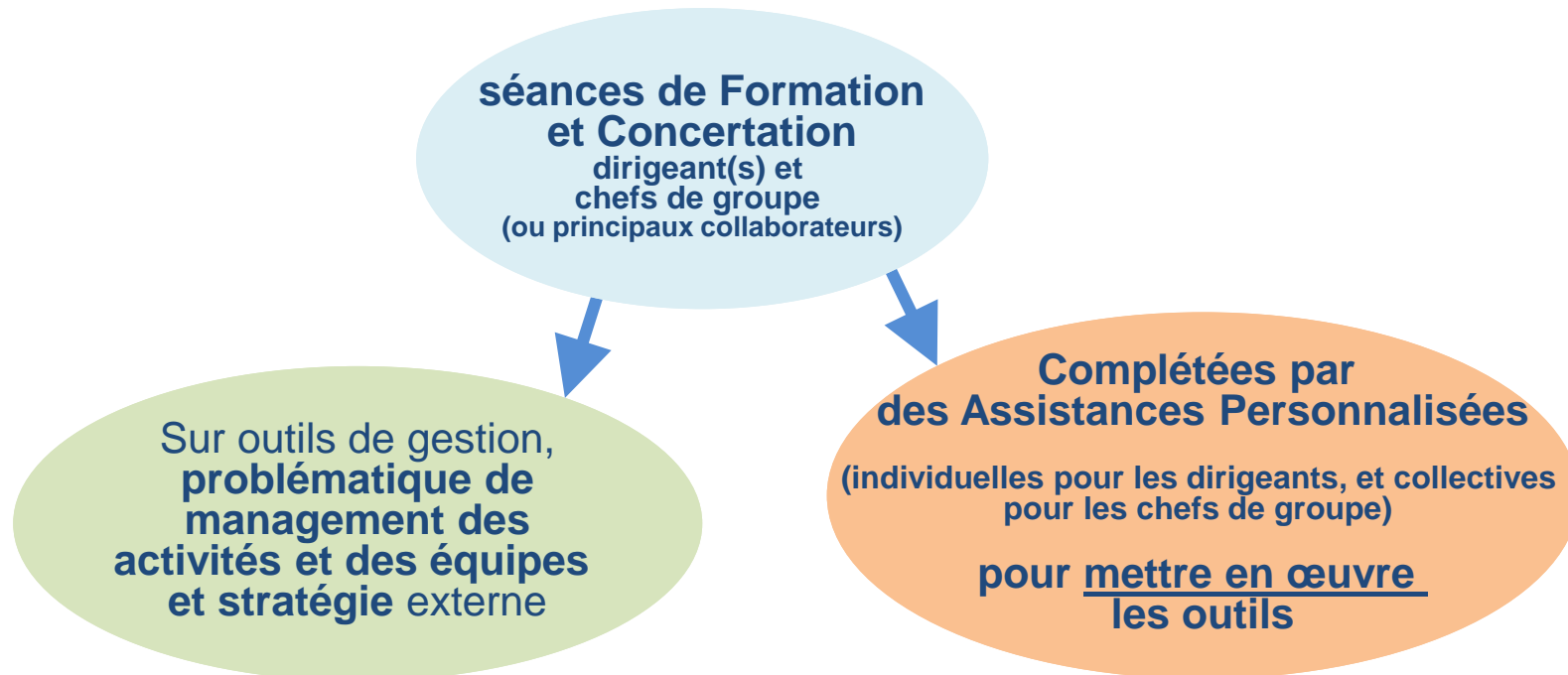


- Défauts dans les relations et la communication avec les clients
- Perfectionnement des relations avec les partenaires externes
- Politique commerciale trop « réactive »





## Les formations - concertations et les assistances personnalisées



### Programme des Formations-Concertations (FC) et des Assistances Personnalisées (AP)

- Thème n°1 : Présentation de la démarche et outils de gestion du temps et de délégation concertée
- Thème n°2 : La Grille de Compétences (GC) et le développement de la formation intégrée
- Thème n°3 : Le Tableau de Bord de Pilotage (TDBP)
- Thème n°4 : Le plan d'actions stratégiques internes/externes (PASINTEX) et le plan d'actions prioritaires (PAP)
- Thème n°5 : Les principes du Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN) et l'articulation des outils de management

# La grille d'auto-analyse du temps

JOURNEE DU : 15/10/2013

AUTO-ANALYSE DU TEMPS DE : Martin M.

Nature de l'acte	Emet-teur	Acte concret	Nb pas-sages	Temps en minutes	Type d'activité (en minutes)					Valeur ajoutée (en minutes)				Urgence réelle (en minutes)				Observations	Evolution souhaitable							
					GC	RD	GF	PS	PD	TF	F	f	tf	TF	F	f	tf		A	B	C					
V	tg	Horaire TGV	1	5					5			5				5							x			
LTCA	tg	Mails	1	5	5					5						5							x			
L	TG	Point contrôle fiscal client X	2	40		40						40			40								x			
C	MS	Sollicitation salarié sur client Y	2	5	5							5			5								x			
L	TG	Mails	2	10	10								10		10								x			
C	tg	Tel client X contrôle fiscal	1	20		20						20			20									x		
M	tg	Envoi courrier	1	5	5								5			5								x		
ETI	tg	Tri déclaration fiscales, sociales X	2	20	20								20		20									x		
C	tg	Bilan prévisionnel Z	2	45			45							45	45								x			
GD	tg	Distribut° de tâches collaborateurs	1	10			10				10				10									x		
C	lb	Point avec gérant	1	10	10						10					10							x			
L	tg	Assemblée générale Y	2	45			45				45			45									x			
<b>TOTALISATION EN MINUTES</b>				220	55	60	55	45	5	5	130	40	45	0	195	25	0							0	0	0
POURCENTAGE DE CHAQUE TYPE D'ACTIVITE, NIVEAU DE VALEUR AJOUTEE, D'URGENCE REELLE ET D'EVOLUTION SOUHAITABLE				100%	23%	27%	25%	20%	5%	2%	59%	18%	20%	0%	89%	11%	0%							0%	0%	0%



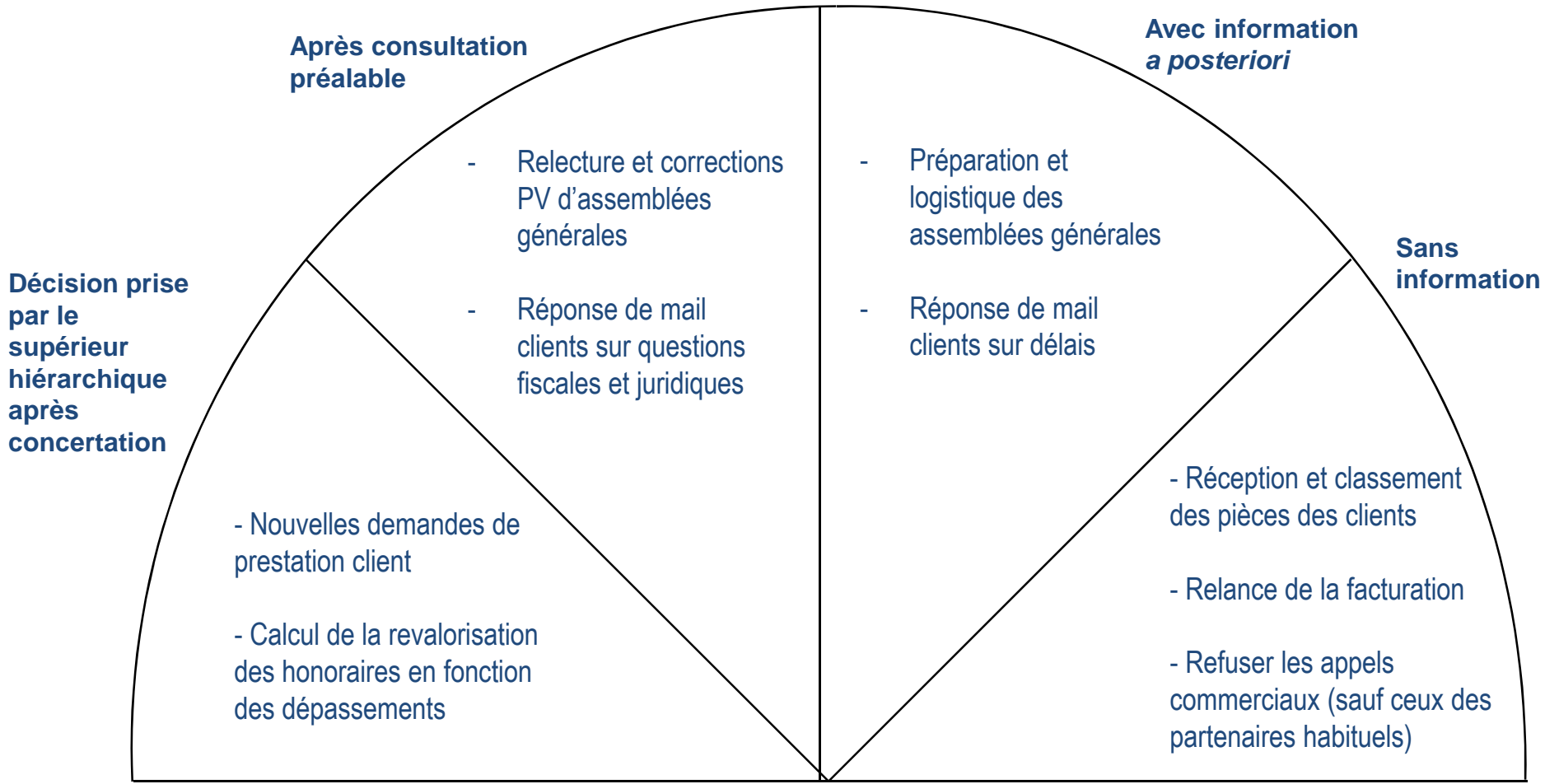
# Exemple d'une grille de compétences

GRILLE DE COMPÉTENCES													
ACTIVITÉS          ACTEURS	DANS L'ORGANISATION EN DÉBUT DE PERIODE												OBSERVATIONS
	OPÉRATIONS EXISTANTES										SAVOIR-FAIRE PARTICULIERS EXISTANTS		
	DE GESTION SECURITÉ							DE GESTION DEVELOPPEMENT					
	Visa déclaration fiscale	Assistance à contrôle fiscal	Déclaration sociales	Bulletins de paie	Conseil juridique	Conseil budgétaire, trésorerie	Evaluation financière	Accompagner les particuliers	Maîtrise logiciel S*	Veille législative	Anglais	Droit fiscal avancé	
EC1	■	■	◐	□	■	■	◐	■	.	◐	.	◐	
EC2	■	■	◐	□	■	■	■	■	■	■	◐	■	
ASS 1	◐	◐	■	■	◐	◐	□	◐	◐	.	◐	.	
ASS 2	◐	□	■	■	◐	□	.	□	.	.	■	.	
ASS 3	□	□	◐	◐	□	□	.	□	.	.	◐	.	Arrivé le 12/9/2013

**LEGENDE :**  
 ■ Pratique courante maîtrisée      □ Connaissance des principes sans pratique  
 ◐ Pratique occasionnelle ou non entièrement maîtrisée      — Ni connaissance théorique ni pratique  
 ○ A réaliser



# L'éventail de délégation concertée d'un expert comptable avec son assistante



**CONCERTATION**

**AUTONOMIE**



# Le Plan d'Actions Prioritaires (Extrait)

Axes stratégiques	Objectifs Prioritaires	Actions prioritaires	Divisions ou départements ou services concernés (porteurs d'actions)					Planning prévisionnel schématique 2012												Observations
			G	A	A	C	S	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
			.	1	2	.	.													
I. STABILITE ET COHERENCE DES COMPETENCES DU CABINET	I.1. Calculer les disponibilités prévisionnelles de l'agence sur 6 mois	I.1.1. Créer un indicateur qui centralise les ressources temps disponibles		P		C			↔											
		I.1.2. Analyse et présentation des disponibilités aux membres du cabinet	P						◊											
		I.1.3. Calculer le temps à répartir par dossiers en fonction des besoins	C	C	P											↔				



RUBRIQUES (nom et contenu)	INDICATEURS		
	Qualitatifs	Quantitatifs	Financiers
<b>Pilotage financier du cabinet</b>			
- Montant de chiffre d'affaires prévisionnel			X
- Tableau de rapprochement facturation/paiement		X	X
- Éléments prévisionnels et réels de surveillance de la trésorerie			X
- Fiche de questions pour rendez-vous avec le gérant	X		
- Tableau des provisions d'assurance MAF			X
<b>Pilotage de l'activité</b>			
- Suivi du planning et des grandes phases		X	
- Coordonnées des principaux clients	X		
- Liste des pièces pour les déclarations fiscales	X		
- Suivi des temps réalisés par collaborateurs par projet		X	
- Rapprochement temps/honoraires facturés	X		X
- Liste pièces pour l'archivage papier et informatique	X		X

# Le Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN)

POPULATIONS	OBJECTIFS	INDICATEUR : niveau initial au	ÉTALONNAGE DU NIVEAU FINAL À ATTEINDRE AU :			% PON DÉR ATIO N
			3/3	2/3	1/3	
<b>Expert comptable collaborateur</b>	<u>Résultat immédiat</u> <u>Objectif collectif</u> ➤ Augmenter le chiffre d'affaires global de du cabinet  <u>Objectif individuel</u> ➤ Montant d'honoraires vendus	850 000 € (année N-1)	15%	12%	10%	30%
	<u>Objectif individuel</u> ➤ Montant d'honoraires vendus	Aucune vente précédente	50 000€	45 000€	40 000€	30%
	<u>Création de potentiel</u> ➤ Gérer la création du nouveau site internet	Site obsolete	Achevé 30 avril	Achevé 31 mai	Achevé 30 juin	20%
	<u>Comportement</u> ➤ Respecter le délai des clients		Aucune plainte client	2 plaintes clients	4 plaintes clients	20%



### *Diagnostic qualitatif réalisé en 2013*

*Cabinet créé en 1995  
Région rhône-alpes  
1,1 millions € de CA en 2013  
14 personnes*

### **Principaux dysfonctionnements évoqués :**

- Forte rotation du personnel
- Mauvais archivage informatique
- Interruptions fréquentes dans le travail
- Prestations non facturées
- Difficultés de transmission des informations entre les clients, l'expert-comptable et les collaborateurs
- Forte surcharge de travail en période fiscale
- Difficultés de classement des dossiers
- Retards auprès des clients
- Manque de polyvalence des collaborateurs

## Extrait du diagnostic quantitatif réalisé en 2013

DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	Détail de calcul	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE
		TOTAL
<b>ROTATION DU PERSONNEL</b>		<b>5 100 €</b>
Forte rotation du personnel: Coûts des honoraires des cabinets de recrutement + 70 heures temps passés en recrutement et intégration	70 h x 30 € + 3000 € d'honoraires	5 100 €
<b>DÉFAUTS DE QUALITÉ</b>		<b>3 400 €</b>
Recherche d'informations dus au manque de qualité de l'arborescence informatique. En moyenne 10 minutes par jour et par collaborateur.	3 pers x (10/60)h x 227j x 30 €	3 400 €
<b>ÉCARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE</b>		<b>57 300 €</b>
Interruptions dans le travail : réponses au téléphone, rendez-vous, contacts improvisés. Cela entraîne 644 heures de surtemps par an.	644 h x 30 €	19 300 €
Réception de documents inutiles: classement de doubles de relevés bancaires, détails d'agios,... 1 jour de classement par semaine.	7 h x 45.4 sem x 30 €	9 500 €
Procédure de saisie des écritures comptables lourde: 600 heures de surtemps de saisie.	600 h x 30 €	18 000 €
Perte d'opportunités commerciales de conseil auprès de clients actuels. 15 000 € x 70 % de marge.	15 000 € x 70 %	10 500 €

**Total de coûts cachés identifiés : 530 000 € pour 14 personnes**

**Soit 37 800 € par personne**



# Cas d'un cabinet de 2 associés et 12 collaborateurs

Résultat des groupes  
de projet (1/4)  
Principales améliorations

## Conditions de travail

- Réaménagement des locaux

## Organisation du travail

- Mise en place de délégation concertée associé/chef de groupe; chef de groupe/collaborateur
- Écriture des procédures et définition des zones de rangement-classement, informatique et physique

## Communication

- Mise en place de réunions structurées et régulières des activités de l'équipe, en ne traitant pas exclusivement les domaines techniques mais aussi organisationnels et commerciaux

## Gestion du temps

- Amélioration de la planification de la charge de travail entre les différentes personnes - Mesure et anticipation de la charge de travail

## Formation

- Réalisation de grilles de compétences des équipes et de plan de formation

## Mise en œuvre stratégique

- Amélioration de la qualité de service aux clients (contacts plus réguliers, annonce en cas de retard dans l'envoi de documents...)
- Développement de nouvelles prestations en sortant les collaborateurs et l'expert-comptable des simples procédures comptables et en s'orientant vers le contrôle de gestion



## Relation clients / prestataires

- Développement de l'image de professionnalisme auprès des clients et partenaires
- Sensibilisation accrue aux dépassements des délais
- Amélioration de la qualité des relations avec les partenaires

## Dispositifs de communication externe

- Sensibilisation à la présentation par le(s) dirigeant(s) d'un collaborateur interlocuteur auprès des clients
- Meilleure gestion de l'accueil physique et téléphonique des clients et partenaires
- Sensibilisation des partenaires au rythme et à l'ordre du jour des réunions

## Politique commerciale

- Identification et vente de prestations de conseil en gestion, organisation, droit social, management aux clients actuels
- Amélioration de la facturation des prestations réalisées
- Suivi des paiements plus strict

## Pilotage et gestion des dossiers

- Diminution des temps consacrés par le(s) dirigeant(s) au contrôle des dossiers réalisés par les collaborateurs
- Mise à jour plus régulière des fichiers contacts / prestataires
- Auto-contrôle de toutes les pièces d'un dossier avant remise aux clients

## Organisation du travail

- Répartition des rôles, des responsabilités et de la charge de travail plus harmonieuse
- Rangement et archivage des dossiers et documents plus rigoureux
- Réflexion sur un système informatique plus performant
- Recrutement de collaborateurs pour réduire les glissements de fonction et permettre au(x) dirigeant(s) de faire des opérations à plus forte valeur ajoutée et du développement commercial

## Dispositifs de communication interne

- Organisation de deux types de réunion : réunions d'activités sur dossiers et réunions d'équipe
- Rythme régulier des réunions et des entretiens individuels
- Transmission d'informations plus rigoureuse et fiable en dehors du dispositif de réunions

## Développement des compétences

- Accroissement du professionnalisme du cabinet par la formation intégrée
- Recherche de développement de la polyvalence pour réduire les surcharges ou sous-charges
- Meilleure préparation de l'évolution professionnelle et salariale des collaborateurs

## Gestion des ressources humaines






- Organisation d'entretiens individuels réguliers entre le(s) dirigeant(s) et les collaborateurs
- Recrutement de collaborateurs selon les besoins réels ou futurs du cabinet
- Concertation sur les valeurs et les comportements professionnels attendus dans le cabinet. (Par exemple respect des horaires, respect d'autrui, relation au client, travail en équipe, etc.)

## Management stratégique

- Formalisation de la vision stratégique à long terme (3 ans) du cabinet
- Participation accrue à la mise en œuvre de la stratégie de tous les membres du cabinet
- Mise en place d'une délégation concertée pour libérer le(s) dirigeant(s) sur des missions de développement de l'agence

# Cas d'un cabinet de 2 associés et 12 collaborateurs

Évolution  
financière

	2013 Diagnostic	2014 Évaluation	
Coûts cachés	530 000 €	 318 000 €	<i>Soit un recyclage d'environ 40 %</i>
Produits	1 170 000 €	 1 220 000 €	<i>Mise en place d'un suivi prestations / facturation Développement de nouveaux services + 4,2 %</i>
Charges	1 165 000	 1 105 000 €	<i>Réduction de charges externes Diminution d'heures supplémentaires - 5 %</i>
Résultat net	5 000 €	 115 000 €	<i>Amélioration du résultat X 23</i>
CHVACV	45 €	 50 €	

**Effectif constant**



# Cas d'un cabinet de 2 associés et 12 collaborateurs

Retour sur  
investissement

<b>Calcul du coût de l'investissement</b>	Coût de l'action : 15 000 €	Temps passé : 350 heures Soit 15 750 € (CHVACV)	Frais de déplacement : 2 200 €
---	--------------------------------	--	-----------------------------------

Coût total de l'investissement	32 950 €
--------------------------------	----------



Amélioration du résultat net (2013-2014)	➔ + 115 000 €
--	---------------

Retour sur investissement en un an	➔ X 3,5
------------------------------------	---------





## Présentation de notre action au sein de votre cabinet

### ***II. DISPOSITIF INTRA CABINET*** *(cabinets ayant plus de 15 personnes)*



# Planning d'intervention INTRA (> 15 pers.)

(10 à 12 mois intégrant 5 mois de quasi indisponibilité pour période fiscale (février-juin))

ACTIONS	MOIS												
	M1 Nov	M2 Déc	M3 Jan	M3 Jan	M4 Fév	M 5 Mar	M6 Avr	M7 Mai	M8 Juin	M9 Juil	M10 Août	M11 Sept	M12 Oct.
<b>FORMATIONS - CONCERTATIONS</b> <i>Outils du management socio-économique</i> (5 séances de 3 h auprès des dirigeants, des chefs de groupe et des principaux collaborateurs)	1 GDT		2 GC				3 TDBP			4 PAP			5 CAPN
<b>DIAGNOSTIC SOCIO-ÉCONOMIQUE</b> <i>Dysfonctionnements et estimation des coûts cachés</i> (1 entretien individuel de 1 h avec chaque dirigeant, entretiens collectifs avec les chefs de groupe et les collaborateurs (maximum par groupe de 5))	1	2	3 EM										
<b>GROUPE DE PROJET D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE</b> <i>Actions d'amélioration du fonctionnement, du management et de la stratégie clients</i> (4 séances de 3 heures avec les dirigeants, les chefs de groupe et les principaux collaborateurs)				1			2			3			4
<b>ASSISTANCES PERSONNALISÉES</b> <i>Outils du management socio-économique + accompagnement à la mise en œuvre de la stratégie</i> (4 séances individuelles de 1h auprès des dirigeants et 4 séances collectives de 1h avec les chefs de groupe (3 personnes par groupe))		1 GDT		2 GC						3 TDBP			4 PAP

- GDT : Présentation de la démarche et outils de Gestion Du Temps et de délégation concertée
- GC : La Grille de Compétences et le développement de la formation intégrée
- TDBP : Le Tableau de Bord de Pilotage
- PAP : Le plan d'actions prioritaires (PAP) et le plan d'actions stratégiques internes/externes (PASINTEX)
- CAPN : Le Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN) et l'articulation des outils de management.
- EM: Effet Miroir du diagnostic



## Les temps à allouer pour suivre les dispositifs de formation

Pour les dirigeants et  
les chefs de groupe



**6 jours sur 12 mois**

*( dont 1 jour pendant la « période fiscale février-juin » )*

Pour les  
collaborateurs



**4,5 jours sur 12 mois**

*( comprenant les groupes de travail avec les responsables )*



## **Tarif: Démarche INTRA**

***Un tarif spécifique en fonction de l'effectif du cabinet sera proposé.***



***III. DISPOSITIF INTER CABINETS***  
*(cabinets ayant moins de 15 personnes)*

## PROGRAMME DÉTAILLÉ (1/2)

	Séances collectives INTER cabinets	Séances individuelles En INTERNE dans chaque cabinet
<b>Séance n°1</b> (1/2 journée)	Manager au quotidien et organiser les activités de l'équipe	
<b>Séance n° 2</b> (1/2 journée)		Diagnostic
<b>Séance n° 3</b> (1/2 journée)		Diagnostic Effet miroir
<b>Séance n° 4</b> (1/2 journée)	Piloter la montée en compétences des collaborateurs	
<b>Séance n°5</b> (1/2 journée)		Améliorer le fonctionnement interne du cabinet
<b>Séance n° 6</b> (1/2 journée)		Manager au quotidien et organiser les activités de l'équipe

## PROGRAMME DÉTAILLÉ (2/2)

	Séances collectives INTER cabinets	Séances individuelles En INTERNE dans chaque cabinet
<b>Séance n° 7</b> (1jour)	Orienter l'action de son équipe dans la stratégie de l'entreprise	
<b>Séance n° 8</b> (1/2 journée)		Structurer l'offre de service et déployer la stratégie services-clients du cabinet
<b>Séance n° 9</b> (1/2 journée)		Piloter la montée en compétences des collaborateurs
<b>Séance n° 10</b> (1/2 journée)		Augmenter la performance économique et la compétitivité du cabinet
<b>Séance n° 11</b> (1/2 journée)		Orienter l'action de son équipe dans la stratégie de l'entreprise
<b>Séance n° 12</b> (1 jour)	Négocier des améliorations de performance avec son équipe	

## Tarif: Démarche INTER Cabinets

Formation accompagnement	7 260€ HT	Reste à charge :
Formation-groupe de projet	5 940€ HT	
Diagnostic socio-économique	1800€ HT	900 € HT*
<b>Total :</b>	<b>15 000€ HT</b>	<b>14 100 € HT **</b>

### Tarif :

\* Cette action de formation a été définie comme Axe d'Intérêt Régional par le CROEC, de ce fait le CREF prend en charge 50% du diagnostic pour le lancement de cet accompagnement.

\*\* *des frais de déplacement pourront être facturés en supplément lors des sessions organisées en cabinet.*

**L'AGEFOS partenaire de cette action de formation auprès des cabinets comptables s'est engagée à débloquer des fonds spécifiques pour les cabinets de +10 et -10 salariés, souhaitant s'engager dans cette démarche.**



# *Témoignages Clients*



« On a un plan stratégique sur quatre ans avec une feuille de route pour tous les cadres et associés. »

« On a un plan de formation interne et externe. Il y a beaucoup d'appétence sur la formation à la relation, au management, au stress.... »

« La méthode crée du lien et modifie l'organisation de nos structures pour remplir ses objectifs vitaux. »

« Il y a eu des changements de comportements, de gros efforts de la part des experts-comptables pour lutter contre la résistance au changement. »

« Ce qui ressort des coûts cachés, c'est le manque de facturation, c'est-à-dire des prestations faites non facturées. »

« 3 000 € à 4 000 € de bulletins par mois ne sont pas facturés. »



« *Le management socio-économique a beaucoup contribué à obtenir la certification ISO 9001. »*

« *Le Plan Stratégique Interne et Externe (PASINTEX) existe toujours depuis 20 ans. »*

« *La communication passe bien, on fait des groupes de travail. »*

« *La relation client est notre point le plus délicat. Savoir vendre, mieux faire connaître nos missions, mieux les vendre ... c'est dans notre Plan Stratégique Interne et Externe (PASINTEX) actuel. »*







*Vous remerciant de votre écoute.*



Votre contact:

**Jérôme Slomian**

Mail: [slomian@cref.org](mailto:slomian@cref.org)

LD: 04 72 60 26 28

