



Recueil de 20 pratiques innovantes

Edition 2014

**ORDRE DES
EXPERTS-COMPTABLES**



COLLECTION DES ÉTUDES INSTITUTIONNELLES

COMMISSION INNOVATION MANAGÉRIALE



Le témoin :

Clément ALBRIEUX (69)

30 collaborateurs

Comment est définie et gérée l'innovation dans votre cabinet ?

Les collaborateurs du cabinet sont encouragés à faire part de leurs idées et à prendre des initiatives pour contribuer à l'amélioration permanente de la qualité de service du cabinet.

Par exemple :

- la fixation d'objectifs transversaux fixés chaque année aux collaborateurs pour que tous les collaborateurs soient moteurs et participent activement à l'amélioration continue du cabinet ;
- une activité hors cadre où les salariés doivent faire travailler leur imagination (exemple : conception d'une chanson pour la nouvelle identité du cabinet) ;
- des formations externes visant à sensibiliser l'équipe à la valorisation de notre travail et à la démarche commerciale ;
- le partage d'expériences au sein du groupement et du réseau. ;
- la recherche permanente de facteurs de différenciation : outils, livrables clients, compétences spécifiques...

Que vous inspire le thème du 69^e Congrès « Oser.Agir.Conquérir. » ?

Je constate une nouvelle dynamique de la profession. Nous sommes comme les entreprises que nous accompagnons : des entrepreneurs ! Il faut faire face aux défis du monde d'aujourd'hui et de demain et anticiper les évolutions de notre profession. Il faut donc adapter nos services et oser proposer et conquérir de nouvelles missions, de nouveaux marchés.

Développons une attitude active et participative et soyons confiants dans l'avenir.

- **OSER** : une nécessité pour la profession qui connaît elle aussi la concurrence et doit sortir de son cadre historique, tout en respectant

les normes d'exercice professionnel. Oser changer tout simplement dans un objectif d'amélioration continue ;

- **AGIR** : l'expert-comptable est avant tout un chef d'entreprise et se doit de mener des actions en lien avec sa stratégie. Être en mouvement ;
- **CONQUERIR** : de nouvelles missions, de nouveaux marchés, les jeunes générations, utiliser des pratiques innovantes. D'une manière générale, insuffler à notre équipe une attitude conquérante et développer la fierté d'appartenir au cabinet.

1 Présentation de la pratique

1.1 En 2 mots...

**Création d'une nouvelle identité
véhiculant une dynamique résolument entrepreneuriale**

1.2 En détail

Le changement d'identité

La pratique consistant pour un cabinet à changer de nom et/ou de charte graphique n'est pas nouvelle : d'autres l'ont fait avant le cabinet témoin. Alors pourquoi la présente démarche peut-elle être qualifiée d'innovante ?

Quelle que soit l'entreprise, le changement d'identité n'est pas fréquent parce qu'il présente des risques :

- les marchés-cibles (dont les clients) se sont habitués à l'ancien nom et à l'ancienne charte graphique, et peuvent les préférer aux nouvelles ;
- la notoriété développée autour de l'ancienne identité doit être reconstruite ;
- le référencement auprès des moteurs de recherche comme Google doit être également rebâti ;
- le coût de création des nouveaux supports (web et print) n'est pas négligeable ;
- etc.

Inversement, l'immobilisme n'est pas toujours la bonne solution :

- parfois, le cabinet doit faire preuve de réalisme : il lui faut remédier à une image vieillissante, non différenciée, trop attachée au nom même de l'expert-comptable ;
- d'autres fois, le changement peut être imposé par des événements comme la cession ou la transmission du cabinet.

Dans l'hypothèse d'un changement, un autre risque se profile : la démarche peut manquer de professionnalisme. Dans ce cas, les résultats sont décevants :

- créativité « aux abonnés absents » ;
- rendu graphique médiocre voire raté ;
- message complexe et incompréhensible ;
- campagne de communication déficiente ;
- etc.

Dans le témoignage présent, ces deux problématiques (décision de changement et professionnalisme de la démarche) ont été résolues par les associés du cabinet qui ont su impliquer l'ensemble des collaborateurs dans la démarche et s'entourer des conseils externes nécessaires. Pour un résultat réussi et porteur de résultats mesurables et remarquables !

La pratique du cabinet témoin

Début 2014, le cabinet témoin a changé de nom afin de se réapproprier son identité propre (le nom du réseau dont le cabinet est adhérent avait pris trop d'importance dans la communication externe) et réaffirmer son indépendance.

Le cabinet a choisi une identité visuelle qui se démarque de celle de ses concurrents, notamment par ses couleurs et son dynamisme.

C'est ainsi qu'ont été créés un nouveau site internet (site en responsive design), de nouveaux supports de communication, l'aménagement de récents locaux aux couleurs du cabinet et un agencement de bureaux qui favorise les échanges (proximité).

L'équipe a été impliquée et placée au cœur de la communication du cabinet (site internet notamment) afin de souligner leur importance dans la réussite de la démarche et valoriser leur travail.

Il est important de souligner que le fonctionnement du cabinet, certifié ISO 9001 depuis 2009, est construit sur un management par l'amélioration continue.

2 Une nouvelle identité entrepreneuriale

2.1 Pourquoi cette pratique ?

Le changement d'identité du cabinet était indispensable au regard de trois événements :

- la préparation de la transmission du cabinet de ses parents à lui-même ;
- le besoin de faire évoluer une image en décalage avec les tendances actuelles ;
- la volonté de réappropriation identitaire au regard du réseau et du groupement auxquels le cabinet appartient.

2.2 Quels résultats ?

S'il est difficile de mesurer le retour sur investissement d'une démarche « qualitative » portant sur l'image et la notoriété du cabinet, certains résultats permettent cependant d'affirmer sa réussite :

- une équipe heureuse d'avoir été impliquée dans le projet et fière de la nouvelle identité ;
- des clients élogieux sur le résultat obtenu et qui s'identifient bien aux messages ;
- des prospects de qualité contactant le cabinet via le nouveau site web et qui se disent « en phase » avec les valeurs et la démarche présentées ;
- une direction ambitieuse parce que confiante dans l'activité et le développement futurs du cabinet.

2.3 Quelles autres valeurs ajoutées ?

Pour les clients :

- la mise en avant de valeurs humaines appréciées et recherchées ;
- un message de cabinet « entrepreneur » qui « parle » aux dirigeants d'entreprise.

Pour le cabinet :

- une image modernisée et dynamique ;
- des prospects de qualité ;
- l'opportunité d'une réflexion introspective ;
- la mise en avant du cabinet « entrepreneur » ;
- une forte différenciation concurrentielle ;
- la poursuite de la dynamique d'amélioration continue ;
- la communication sur le « passage de témoin générationnel » ;
- l'efficacité de nouveaux supports de communication ;
- le développement d'un solide savoir-faire « e-marketing ».

Pour les collaborateurs :

- l'adhésion de plusieurs générations autour d'un projet commun ;
- l'appartenance à une entreprise dont l'identité est forte ;
- la valorisation de soi et de son travail.

3 Les étapes-clés de la pratique

Important : comme une chaîne composée de plusieurs maillons, une pratique innovante est constituée d'étapes successives. Or, la solidité d'une chaîne repose, non pas sur celle du maillon le plus fort, mais sur celle du plus faible. Il en est de même des étapes d'une pratique innovante : chacune doit être optimisée pour faire de la pratique une réussite !

La pratique innovante en 3 étapes-clés :

- 1/ un nouvel élan ;
- 2/ une démarche professionnelle ;
- 3/ une implication collective ;
- 4/ l'amélioration continue.

3.1 Etape n°1 : un nouvel élan

Quelle est cette étape ?

Les associés souhaitent donner un nouvel élan au cabinet et réaffirmer son indépendance en vue du passage de témoins entre les deux générations.

Pourquoi est-ce une étape importante ?

Un changement d'identité est l'occasion de « faire bouger » les mentalités, les comportements, les paradigmes. Attention cependant à ne pas oublier les raisons qui ont fait le succès du cabinet.

Comment réussir cette étape ?

Responsable de la communication du cabinet, Clément souhaite insuffler un vent de modernisme tout en réaffirmant les valeurs portées par ses parents depuis des années. Bien évidemment, pour devenir réalité, ce souhait doit être une préoccupation quotidienne de tous !

Une identité moderne

La préparation du passage de témoin entre Clément et ses parents est l'occasion de marquer les esprits. D'où le changement d'identité visuelle caractérisé par un graphisme moderne et des couleurs jeunes.

Ce nouvel élan est également porteur d'une dynamique profondément entrepreneuriale, attachée au thème du 67^e Congrès : « L'expert-comptable entrepreneur » (Paris - octobre 2012).

Ainsi, l'objectif de Clément n'est pas seulement d'adopter une stratégie d'image jeune et dynamique pour marquer la transmission, mais également de différencier le cabinet de la concurrence et se rapprocher un peu plus de ses clients... entrepreneurs.

Cela suppose d'affirmer des valeurs dans lesquelles clients et prospects se reconnaîtront.

Des valeurs réaffirmées : engagement, ouverture d'esprit, agilité

Clément ne va pas à l'encontre des valeurs qui font le succès du cabinet depuis 1949 : il les réaffirme en les adaptant aux mentalités d'aujourd'hui et en utilisant les nouveaux outils de la communication digitale.

Une mise en œuvre permanente

L'objectif n'a rien de théorique : Clément souhaite que toute l'équipe séduise et continue à fidéliser les clients du cabinet, voire développer encore mieux leur capacité de prescription. Cet objectif vertueux doit en effet devenir celui de tous au sein du cabinet.

3.2 Etape n° 2 : une démarche professionnelle

Quelle est cette étape ?

Le changement d'identité est une démarche lourde de sens et de conséquences pour le cabinet.

Pourquoi est-ce une étape importante ?

Une approche au « moins disant » risquerait de produire des résultats contraires aux objectifs recherchés par le cabinet.

Comment réussir cette étape ?

Est-il raisonnable de confier la création d'une nouvelle identité visuelle et des supports induits, porteurs de messages aussi importants que ceux précédemment décrits, au premier prestataire venu ?

Dès le départ, les associés ont exclu tout amateurisme et ont investi un temps conséquent dans la recherche et la comparaison de professionnels triés sur le volet.

Ils ont ainsi étudié leurs réalisations, leurs références, leur compréhension des valeurs et objectifs affichés par le cabinet.

L'aspect « innovation technologique » a été une priorité : par exemple, le cabinet a opté pour un site web en « *responsive design* » qui optimise la visite de l'internaute, quel que soit le support utilisé (PC, tablette, smartphone, TV...).

Plusieurs entretiens avec chacun ont parfois été nécessaires pour sélectionner le « meilleur » et réduire le risque d'erreur.

★ *Remarque* : l'investissement est de plusieurs dizaines de milliers d'euros. D'où l'importance à évaluer les prestataires avec sérieux !

3.3 Etape n° 3 : une implication collective

Quelle est cette étape ?

Il s'agit de faire adhérer le plus grand nombre de collaborateurs (sinon tous) à l'élan donné par Clément.

Pourquoi est-ce une étape importante ?

La dynamique souhaitée par les associés ne peut réussir que si tout le monde « joue le jeu ». Ce qui n'est pas simple...

Comment réussir cette étape ?

Pour les raisons évoquées dans le §3.1, les associés ont impliqué dès le départ l'ensemble des collaborateurs du cabinet. Selon lui, seule une adhésion collective permet de créer et pérenniser une démarche de progrès.

★ *Remarque* : les associés sont réalistes et savent bien que l'objectif est de convaincre le plus grand nombre ... à défaut de tous !

Cette adhésion est le résultat d'une large et fréquente communication interne portée par une culture « hors cadre » initiée à la fin des années 90. Il s'agit d'évènements organisés en dehors du cabinet.

Par exemple, la stratégie d'image et la nouvelle identité visuelle ont été présentées lors d'une journée « hors cadre ». A cette occasion, les collaborateurs ont créé une chanson au sujet du nouveau nom. Aux dires de tous, cette action collective a été particulièrement appréciée et fédératrice autour du nouveau projet.

Ce désir prononcé d'intégrer toute l'équipe dans la stratégie du cabinet vise à créer une relation gagnant - gagnant :

- d'un côté, le cabinet bénéficie de collaborateurs sensibilisés qui portent ses valeurs et ses projets ;
- de l'autre, des collaborateurs se voient proposer l'opportunité de développer leurs compétences et de progresser individuellement et collectivement, notamment sur des projets transversaux.

3.4 Etape n° 4 : l'amélioration continue

Quelle est cette étape ?

L'innovation, la nouveauté, le dynamisme... ne portent leurs fruits que s'ils sont constamment entretenus et renforcés.

Pourquoi est-ce une étape importante ?

Il ne sert à rien d'investir des sommes conséquentes dans une action ponctuelle de communication si elle n'est pas suivie d'effets. Ce serait un coup d'épée dans l'eau !

Comment réussir cette étape ?

Certifié ISO 9001, le cabinet témoin dispose de compétences internes pour exploiter au mieux la démarche. Pour un cabinet de cette taille, c'est une autre pratique innovante !

Clément insiste particulièrement sur la notion d'amélioration continue.

Cette volonté d'amélioration continue concerne notamment :

- le développement de la démarche e-marketing du cabinet ;
- l'identification des besoins-clients⁵⁵ ;
- la mesure de la satisfaction des clients ;
- l'innovation pour adapter les comportements et prestations ;
- etc.

Les associés considèrent que cette amélioration continue est un gage de pérennité pour le cabinet appelé à évoluer dans un environnement changeant et fortement concurrentiel.

4 Synthèse

4.1 Synthèse des bénéfices

Rappel des principaux bénéfices constatés et/ou espérés :

- une équipe impliquée et soudée autour du projet d'identité ;
- des clients élogieux et fidélisés ;
- des prospects de qualité, en provenance directe du site web ;
- une transmission qui se déroule au mieux !

4.2 Conseils de mise en œuvre

Principaux conseils de mise en œuvre :

- précisez bien les valeurs portées par votre nouvelle identité visuelle ;
- ne faites pas des économies de « bout de chandelle » : un résultat médiocre pourrait vous coûter plus cher en opportunités perdues ;

⁵⁵ Dans la démarche ISO 9001, la notion de client ne se limite pas aux clients externes mais concerne également les personnes en aval d'un processus (exemple : un vendeur a pour client le producteur qui intervient après lui).

- impliquez votre équipe dans la démarche : c'est fédérateur et plus performant ;
- ne cessez jamais de vous améliorer : c'est un gage de pérennité !

4.3 Conclusion prospective

Futures actions envisagées par Clément :

- renforcer l'image de marque du cabinet auprès des parties prenantes du cabinet (clients, prospects, prescripteurs) ;
- recrutement de talents pour contribuer à améliorer la qualité des prestations et élargir les compétences spécifiques du cabinet ;
- amélioration de la visibilité et du référencement sur les annuaires et moteurs de recherche de type Google, en communiquant les compétences spécifiques du cabinet (prospects « qualifiés » uniquement).