

CEECAP

Organisation du cabinet

ÉDITION SEPTEMBRE 2022



CEECCAP

Organisation du cabinet

Édition Septembre 2022



**GUILLAUME
TATER**

Président du CEECA



J'ai le plaisir de vous accueillir au sein de ce nouvel ouvrage. Nous avons la conviction que notre métier est de vous former mais aussi de vous accompagner dans vos transformations liées au numérique, à l'évolution de la relation des collaborateurs avec le travail, à la croissance des effectifs de cabinets qui se regroupent pour faire face aux exigences du métier, et surtout capter les nouvelles opportunités qui s'offrent à nous. Pour autant, il est nécessaire de bien connaître son organisation, ses potentiels, ses limites et de se donner les moyens de faire évoluer le management des équipes et des activités.

Cette édition a pour ambition de vous présenter de façon claire nos activités de conseil et d'accompagnement selon des problématiques précisément identifiées.

Chaque problématique est décrite dans

son enjeu, ses points de vigilance, et surtout dans les possibilités d'actions qui vous permettront d'avancer dans vos projets : audit, accompagnement à la mise en oeuvre d'actions, travaux de groupe, coaching de personnes ou d'équipe, formations etc.

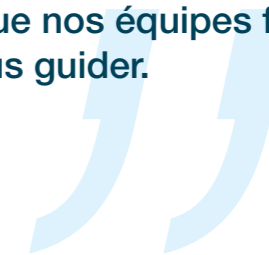
Les sujets traités ont été classés dans 4 grandes catégories et permettent de résoudre de nombreuses questions que ce soit au titre de la gestion des ressources humaines, du recrutement, de la transition numérique, de changements de méthodes, de gouvernance lors de transmission ou de fusion...

Je vous invite à découvrir une offre conseil et accompagnement qui s'est construite au fil d'une longue expérience, amplifiée ces dernières années en faisant appel à une douzaine de consultants exerçant dans la profession ou connaissant très

bien nos métiers et notre culture. Cette équipe est appelée à se renforcer dans les mois qui viennent en prévision des bascules d'organisation qui interviendront encore plus significativement à partir de 2024 avec la généralisation de la facture électronique et le déploiement de nouvelles applications.

Nous investissons aussi dans une équipe de conseillers terrain qui se renforce pour vous écouter, diagnostiquer vos besoins et trouver les différentes solutions qui feront de vos projets des réalités. L'enjeu est de savoir anticiper, réfléchir et faire des diagnostics, puis décider et agir.

Je vous souhaite une bonne lecture à tous et vous assure que nos équipes feront le meilleur pour vous guider.



Bien fraternellement.
Guillaume Tater

L'histoire de nos organisations dans la profession



Un article de Bruno Gratian

directeur du CEECA, consultant RH et ingénierie de formation

1 Une organisation : c'est quoi à la dimension des cabinets ?

Nos cabinets représentent des organisations humaines à plusieurs dimensions selon les effectifs principalement.

Nous constatons des organisations de plusieurs natures :

- **Des organisations en « râteau »**, avec des dirigeants et associés responsables d'équipes allant parfois jusqu'à 12 personnes et qui gèrent l'intégralité des fonctions internes, la relation client et la supervision des missions.

- **Des organisations en services** avec des responsables techniques relais le cas échéant, ce qui permet de déléguer quelques tâches d'organisation et de suivi, plus rarement de management à ce stade de mutation de vos organisations...

...auxquelles s'ajoutent **des notions de pôles de compétences** chargés de développer des spécialités et méthodes spécifiques à des opérations, missions ou secteurs d'activité.

Plus rarement, nous constatons la mise en place de services ou référents sur des **fonctions supports** telles que le marketing, la communication, les RH. Le plus souvent ce sont des référents et services informatiques qui sont déjà employés avec parfois des responsables de méthodes chargés de promouvoir et d'accompagner l'usage des outils notamment.

Bien sûr, ces constats dépendent de la taille du cabinet mais aussi de l'organisation de son projet notamment à l'entrée d'une phase de mutations technologiques et sociales qui changent progressivement les paramètres et les besoins.

2 La fonction RH c'est quoi ? Histoire et évolution dans le temps.

Tout d'abord la **Gestion des Ressources Humaines n'est pas la gestion sociale**, elle va au-delà si je puis dire. La fonction gestion sociale est chargée des démarches administratives et contractuelles liées à l'emploi de personnel (contrats, durée du travail, congés et absences, avantages sociaux, système de rémunération, gestion de la paie etc...). Celle-ci est généralisée dans les grandes et petites entreprises.

La gestion des ressources humaines est l'accompagnement du parcours professionnel et humain des individus et des équipes qui travaillent dans une organisation avec le traitement des questions d'intégration, de motivation, de collaboration en équipe, de management, de développement des compétences, de mobilité professionnelle dans l'organisation, d'évaluation des performances à la fois techniques mais aussi humaines, de recrutement et prévision d'emplois etc...

Le point le plus concret à ce jour s'appuie sur les entretiens professionnels et d'évaluation qui servent de supports à une RH appliquée qui se prolonge ensuite sur le plan des formations, des entretiens d'intégration, des stratégies de recrutement, des parcours professionnels, de la prévision d'emplois etc...selon la taille de l'organisation.

Dans les grandes entreprises ou cabinets, les questions de représentation du personnel et du dialogue social sont aussi des éléments de GRH importants, mais la grande majorité des cabinets étant des organisations de moins de 20 salariés et les populations de collaborateurs de cabinets étant plutôt « calmes », ce volet prend peu d'énergie.

À ce jour, l'implantation d'un véritable service RH dans les cabinets est récente et n'est pas encore généralisée. Les premiers cadres RH sont arrivés dans les grands cabinets à la fin des années 90 alors que les effectifs étaient déjà de plusieurs centaines ou milliers de collaborateurs. Ainsi, la fonction RH était gérée par des dirigeants et cadres techniques qui assuraient cette fonction sur la base de leurs aptitudes, leur expérience humaine et leur instinct.

Dans les petits cabinets, c'est l'expert-comptable qui est le DRH et exerce au mieux en fonction de ses qualités personnelles l'accompagnement humain de son équipe. La ressource humaine dans les cabinets de moins de dix salariés est gérée dans une relation de proximité forte mais qui mérite souvent des formalisations plus régulières pour donner de la continuité à la politique RH et économique des cabinets et des entreprises.

Dans des cabinets intermédiaires (au-delà de 30 salariés), les associés se partagent de plus en plus souvent les fonctions supports internes entre finance, RH, développement, production et méthodes, informatique et outils.

Lorsque l'effectif dépasse 150 salariés, des assistants internes accompagnent les associés dans ces fonctions.

Enfin, lorsqu'il y a plusieurs implantations à dimension significative, les fonctions supports sont relayées par les directeurs de sites et leurs assistants.

La culture RH est assez peu développée dans les cabinets en tant que telle, et souvent noyée dans une culture technique qui domine dans la profession. Nous observerons probablement dans les mois et années à venir que la GRH est, et sera, le cœur du système des cabinets, que la valeur du capital humain pourrait prendre autant d'importance que la valeur du portefeuille de clients.

Ainsi, se former aux codes et aux pratiques de la Gestion des Ressources Humaines pour certains dirigeants et au management pour les cadres intermédiaires à qui vous confiez la bonne marche des équipes sera incontournable. Au-delà, la RH demande des accompagnements externes avec des consultants, notamment parce que la GHR n'est pas une science exacte. Et c'est bien là l'objectif du CEECA avec ses équipes de conseillers et de consultants.

La GRH s'appuie exclusivement sur des expériences afin de définir des pratiques qui valorisent et motivent dirigeants et salariés, et répondent aux besoins techniques et économiques des cabinets et des entreprises.

Les paramètres sont régulièrement remis en cause en fonction des phases que nous traversons. Des phases où la psychologie est importante. C'était le cas dans les années 60 et c'est à nouveau le cas actuellement. Des phases de crises économiques dans les années 70 et début 2000. Des phases où la rentabilité et la réussite dominaient l'approche des RH comme dans les années 80 et 90 et ainsi de suite...

Ces métiers exigent des qualités pédagogiques, humaines et relationnelles combinées avec une bonne culture générale et des acquis techniques de plus en plus spécialisés.

La GRH doit donc faire l'objet de régulations périodiques et d'une attention particulière dans un métier où votre « matière première » est la capacité de vos collaborateurs à analyser, contrôler, recommander, communiquer, collaborer sur des matières techniques en évolution pour des entreprises de différents secteurs et de différentes dimensions.

Nous sommes dans un cycle de transformations :

Des réglages en matière RH, il y en a de nombreux à faire en ce moment.

Nous sommes dans une phase de très grandes transformations :

- Internet a bouleversé nos vies : moins de temps, moins de recul, l'immédiateté, la réactivité développée, la pro activité initiée etc...
- Nos excès des années 80 à 2010, travail et réussite avant tout, sont renversés par une vision plus « humaine » des projets et des organisations.

- Des générations proches en âge ne parlent plus le même langage et les périodes de confinement ont par ailleurs isolé les individus au détriment des organisations, notamment suite à une mauvaise utilisation des outils de communication à distance.

Cette période représente donc une belle opportunité pour faire des bilans et surtout asseoir des nouvelles pratiques qui protègent à la fois les hommes et les femmes, leur santé, leur sociabilité qu'ils soient salariés ou dirigeants, mais aussi l'équilibre de modèles économiques plus stables qui permettent de rémunérer le travail et rentabiliser les investissements.

Ainsi, place à l'innovation, en matière technique et technologique, mais aussi et surtout en matière de ressources humaines. C'est le challenge qui se présente aux cabinets, et le CEECA est prêt à vous aider à relever ce défi.

La transformation numérique

L'intelligence artificielle progresse, les outils commencent à être plus fiables sur l'intégration de données et les collaborateurs intègrent et s'adaptent à de nouvelles méthodes. La principale

conséquence est une évolution des méthodes très liées à des outils qui proposent des automatismes et des gains de productivité, mais qui nécessitent des contrôles, des analyses de cohérence. Le paramétrage des outils et l'accompagnement des équipes et clients utilisateurs seront des tâches récurrentes et importantes avec des outils en évolution.

Des spécialistes de la gestion de données seront au service des analystes et responsables de clientèle pour assurer la plus grande fiabilité des fichiers. Comment allez-vous répartir les tâches ? Allons-nous passer d'un poste de généraliste de la comptabilité à des spécialistes de chaque étape qui travaille en équipe ? Le deuxième scénario est souvent évoqué dans les études et enquêtes sur l'évolution de nos métiers.

La transformation sociale

La prise en compte des objectifs personnels fait maintenant partie du dialogue entre salarié et employeur même dans les cabinets. L'équilibre vie personnelle/vie professionnelle et l'interaction entre ces deux vies s'invitent dans le débat sur l'organisation du travail.

Développement personnelle et professionnel se joignent avec de nouveaux paramètres. Pas de hiérarchie entre ces deux pans de nos vies, mais une cohabitation avec des objectifs spécifiques qui s'installe difficilement pour les générations des années 80 à 2000 éduquées sur un critère de priorité pour le travail et de séparation de vies privées et vies professionnelles.

Ouvrir ce dialogue tout en développant concomitamment des phases de reporting régulières et responsables de la part des managers/collaborateurs est la solution préconisée par les spécialistes RH. Comment y accéder et par quel sujet commencer, selon quelles règles de concertation ? Manager s'apprend à chaque âge et tout le temps.

Les questions environnementales

Même si les cabinets semblent avoir une image neutre en matière de pollution, le contexte des cabinets, leur clientèle, pousse à une exemplarité. Tout chef d'entreprise ou de cabinet est confronté à sa responsabilité et doit favoriser des comportements et de nouvelles règles de consommation et de déplacements pour participer à son niveau à un effort de prévention et de veille en matière d'évolution du climat et de protection de l'environnement. Ce sujet sera un élément important chez vos clients mais aussi dans vos cabinets sous la pression des nouvelles générations sensibles à cette question.

La transformation des cabinets

La transmission des cabinets et l'insuffisance de successeurs, mais aussi les besoins en compétences de plus en plus denses favorisent des regroupements de cabinets, agence ou bureaux dans des réseaux de plus en plus organisés et des cabinets de taille de plus en plus importante.

Cette transformation nécessite des besoins importants dans l'accompagnement lors de l'intégration de nouveaux cabinets, de nouvelles équipes et donc le besoin d'un encadrement managérial et RH de plus en plus présent et performant. Par ailleurs, la difficulté à recruter inverse la donne : il faut attirer et détecter de nouveaux collaborateurs pour pouvoir accueillir de nouveaux clients. La ressource collaborateur devient stratégique.

4

Nous vivons une période où les collaborateurs sollicitent des besoins essentiels à leur développement : explications

Les critères de motivations sont devenus primordiaux pour les années à venir :

- Reconnaissance
- Confiance
- Écoute
- Équité
- Vision du projet
- Capacités d'évolution de carrière

À ces derniers sont venus s'ajouter quelques critères de bien-être sur lesquels les entreprises se concurrencent.

Ces facteurs sont ressentis comme une réalité uniquement si la reconnaissance, la confiance et un projet clair les accompagnent. Tous ces éléments concourent au sentiment d'appartenance à l'organisation.

Pour les nouvelles générations, « l'humain » compte autant ou plus que les résultats, quitte à abandonner des postes tenus sans difficultés notoires. Enfin, la prise en compte du temps utile à gérer sa propre vie compte beaucoup. L'égalité homme/femme mais aussi l'évolution du partage des tâches dans l'éducation des enfants et la gestion des contraintes modifient l'approche des impératifs et des besoins des salariés.

Et bien sûr, la rémunération doit permettre de faire face à des besoins de logements et d'équipements dont le coût augmentent notamment dans les grandes villes. Mais aussi, une capacité à répondre à certains loisirs utiles à son équilibre.

5

Les attentes des dirigeants de cabinet doivent aussi être préservées : protections

Le bien être des salariés doit avoir pour corolaire le bien-être des dirigeants. Or, la charge mentale des dirigeants est en augmentation, faute de pouvoir dans un laps de temps trop court, réorganiser la répartition du travail et des responsabilités.

C'est cette question qui sera essentielle pour que les dirigeants, assistés de managers, puissent répartir différemment les responsabilités et les charges de travail, organiser des relais pour réguler les temps, les énergies et les travaux avec trois protections :

- **Garantir la qualité du service client :** respecter les délais, collecter les demandes et les traiter dans un temps raisonnable, développer les relations, donner des garanties de disponibilité suffisante.
- **Cultiver la cohésion des équipes :** en proposant des méthodes de travail en équipe sur le même portefeuille client et sortir d'un modèle d'autonomie individuelle sans prérogatives vis-à-vis des autres équipes. En interne, chacun est le client de l'autre et inversement et cela s'accroîtra avec des postes spécialisés.
- **Préserver la visibilité du projet et un management** qui puisse conserver les prérogatives d'une direction générale : avec des moments clés de debrief sur les objectifs, de reporting responsabilisé, de recherche des causes en cas de réclamations client, de recherche de progrès dans la qualité et la pertinence.

6

Les perspectives pour les années à venir : quelles pistes explorer ?

Dans le présent ouvrage, nous explorons différentes problématiques qui ne sont pas exhaustives. Leur choix a été réalisé sur la base de nos expériences au sein des cabinets. Pour chacune d'entre elles, nous avons collecté des constats, des solutions possibles et des points de vigilance.

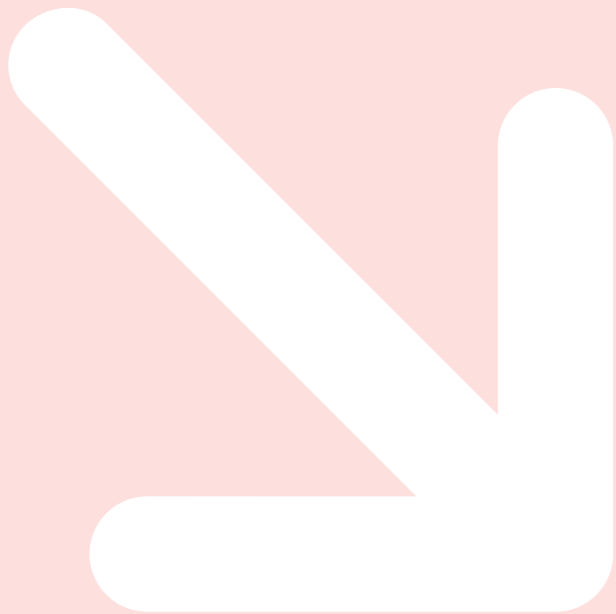
Puis, nous avons exposés des plans d'action qui sont d'autant plus accessibles s'ils sont accompagnés par des consultants sélectionnés par le CEECA et si des formations viennent appuyer des acquisitions de méthodes, des échanges d'expérience et la prise en compte des particularités de nos métiers.

Enfin, des coachings personnalisés permettent de tenir compte de votre histoire, des spécificités de votre organisation personnelle et celle de vos équipes.

Nous espérons que ce guide vous permettra d'avancer dans vos réflexions et vos projets de transformations.

Prenez plaisir à le consulter tranquillement et régulièrement.

AVEC LE CEECA ÉVIDEMMENT ?



Si trois mots devaient tout résumer, ce serait les imprévus, les complications et le contexte, qui ont toujours le dessus sur l'adaptation, le savoir-faire et la réactivité.

Passer à l'action est inenvisageable, quand nous pouvons renoncer purement et simplement. Voilà l'essentiel.

Nos valeurs et l'humain n'auront pas le dernier mot. Les difficultés, c'est ça qu'il faut prendre en compte.

Le présent est bien plus rassurant que l'avenir. D'ailleurs, notre situation ne fait qu'empirer.

Ainsi nous aurions tort de penser que nous détenons le pouvoir de changer les choses, alors que les difficultés sont réelles.

Et même si nous restons résolus à réussir tout ce que nous entreprenons, malgré tout, nous aurons toujours des problèmes à régler.

ET SI ON LISAIT AUTREMENT...

Nous aurons toujours des problèmes à régler, mais nous restons résolus à réussir tout ce que nous entreprenons. Et même si les difficultés sont réelles, nous détenons le pouvoir de changer les choses.

Ainsi nous aurions tort de penser que notre situation ne fait qu'empirer.

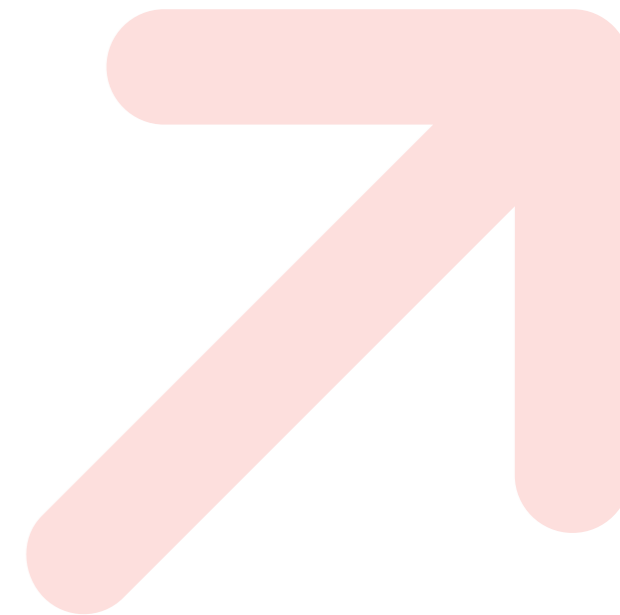
Gardons à l'esprit que **l'avenir** est bien plus rassurant que le présent. C'est ça qu'il faut prendre en compte! Les difficultés n'auront pas le dernier mot.

Nos valeurs et l'humain, voilà l'essentiel. Renoncer purement et simplement est inenvisageable, quand nous pouvons **passer à l'action**.

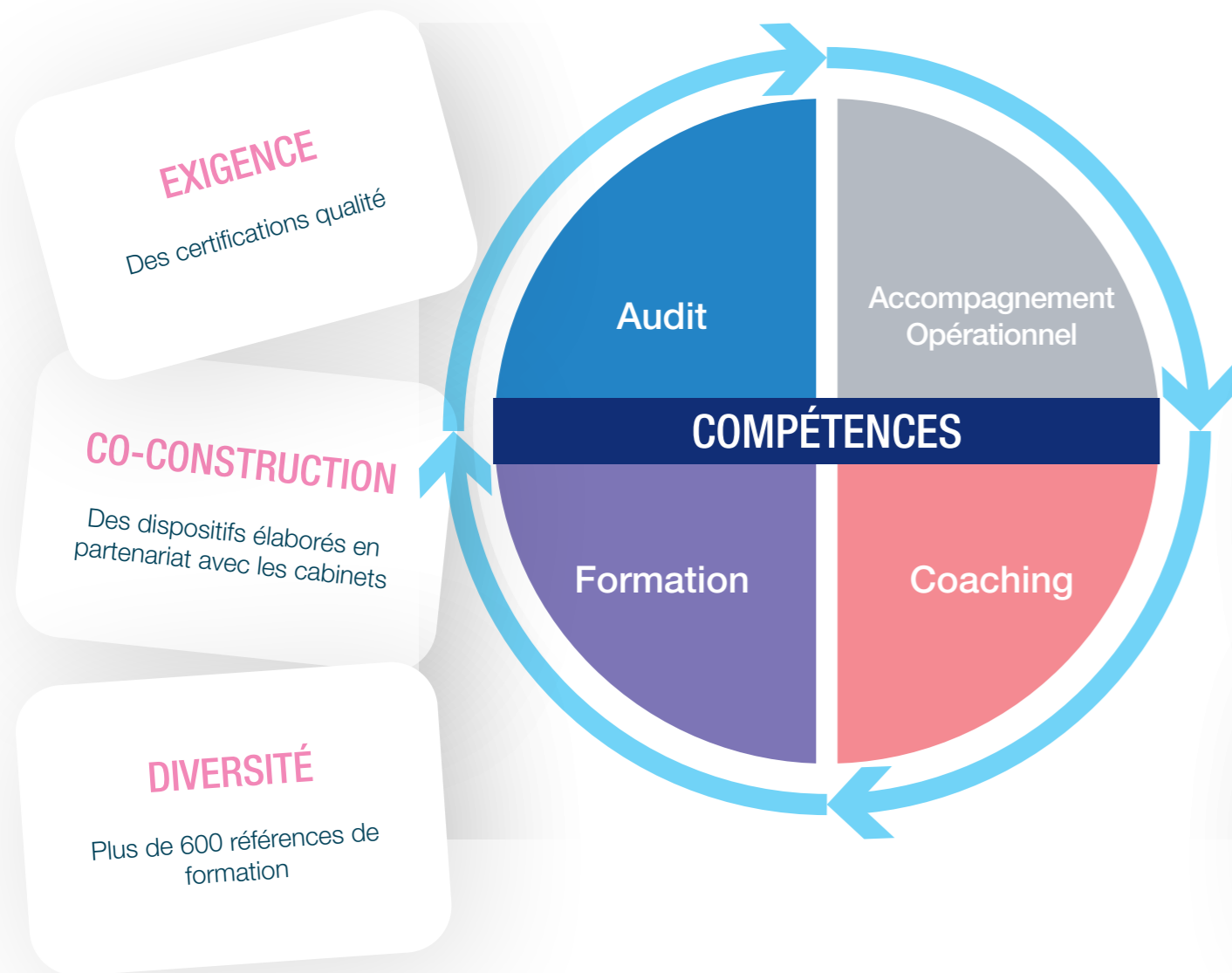
L'adaptation, le savoir faire, la réactivité ont toujours le dessus sur les imprévus, les complications et le contexte.

Et si trois mots devaient tout résumer, ces mots seraient :

ÉVIDEMMENT AVEC LE CEECA !



NOS SOLUTIONS...



... POUR VOUS ACCOMPAGNER

AUDIT D'ORGANISATION

Analyse de données professionnelles et humaines, effectuée par un consultant CEECA indépendant, aboutissant à des constats, des recommandations et une liste d'actions possibles pour résoudre les problématiques détectées et prioritaires.

FORMATION

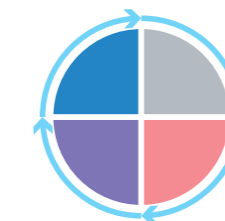
Processus d'apprentissage, de perfectionnement et d'échanges d'expériences permettant à un dirigeant ou un salarié d'acquérir des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être nécessaires à l'exercice d'une activité professionnelle, d'une mission ou d'une fonction.

ACCOMPAGNEMENT

Un appui des dirigeants et des équipes pour traiter des problématiques de changement de méthodes, d'organisation de la production, d'encadrement et supervision, d'évolution d'offre de services, de marketing opérationnel, de gestion de la formation et des compétences... dans des groupes de travail pilotés par un consultant du CEECA avec des méthodes appropriées garantissant des résultats dans des délais courts ou raisonnables.

COACHING

Accompagnement personnalisé par un coach certifié d'une personne ou d'un collectif dans un but de changement, afin d'atteindre un objectif cadré dans le temps fixé par lui-même ou par le collectif.



PROXIMITÉ

Une équipe référente, un conseiller par territoire

AGILITÉ

Des parcours adaptés en fonction de vos besoins de développement des compétences

INNOVATION

Veille sectorielle, accompagnement à l'évolution des métiers, etc.

NOTRE ÉQUIPE TERRAIN

Proche de votre cabinet, contactez nous!



**BRUNO
GRATIAN**

Directeur du CEECA
bgratian@ceeca.org
06 15 26 28 14

LE SAVIEZ-VOUS ?

Vos conseillers formation territoriaux vous accompagnent afin de construire avec vous les solutions (Audit, Accompagnement opérationnel, Formations, Coaching) qui correspondent le mieux à vos attentes et aux enjeux de votre cabinet.

Présents sur le territoire, également joignables par téléphone ou par mail, n'hésitez pas à les solliciter pour analyser vos besoins.

Quant à nos chargées de formation, elles assurent le bon déroulé de nos missions et de vos formations. C'est l'assurance confort et sérénité des prestations qui vous sont dédiées.

VOS CONSEILLERS FORMATION



**BRUNO
GRATIAN**

19, 23, 87
bgratian@ceeca.org
06 15 26 28 14



**SOPHIE
RODRIGUEZ**

Conseillère formation
33
srodriguez@ceeca.org
05 56 79 79 18



**VÉRA
WOJTOWICZ**

Conseillère formation
24, 40, 47, 64
vwojtowicz@ceeca.org
07 76 09 07 01

VOS CHARGÉES FORMATION



**PAULINE
BROCHET**

Chargée de formation
Site de Niort
pbrochet@ceeca.org
05 49 08 06 02



**SANDRA
DANIEL**

Chargée de formation
Site de Limoges
sdaniel@ceeca.org
05 55 34 71 01

Organiser

18

Recruter

36

Organisation des effectifs et des fonctions 20

Comment améliorer et faire évoluer l'organisation du travail dans le cabinet	20
Comment organiser le service social et paie de manière efficace?	21
Comment mettre en oeuvre des nouvelles fonctions supports dans votre cabinet?	22
Comment l'évolution du métier impacte-elle l'organisation et la culture de votre cabinet?	23
Savoir utiliser les outils du droit du travail utiles à la gestion des ressources humaines	24

Transition numérique 25

Comment faire entrer mon cabinet dans le numérique?	25
Comment intégrer de nouvelles fonctions en lien avec la transition numérique?	26
RGPD: quelles sont les bonnes approches pour le cabinet?	28

Offre du cabinet 29

Comment l'évolution du métier impacte-elle l'évolution de l'offre du cabinet?	29
En quoi la performance dans la relation client est-elle essentielle aux métiers du cabinet?	30
Comment développer des missions de conseil en cabinet?	32
La posture "commerciale": quel impact sur la fidélisation des clients et le développement des services?	33
Pourquoi maîtriser les techniques de vente?	34

Image et marque employeur 38

Comment votre marque employeur contribue-t-elle à l'attractivité de votre cabinet, pour les candidats?	38
Le marketing digital permet-il de mettre en valeur les savoir-faire du cabinet?	39

Intégration des compétences 40

Comment recruter des collaborateurs préparés à votre cabinet?	40
Comment réussir l'intégration d'un collaborateur par les méthodes d'onboarding et de re-onboarding?	41

Gérer les compétences

42

Manager et fidéliser

56

Gestion et déploiement des compétences 44

En quoi la politique de formation aide-t-elle mon cabinet et influence-t-elle les équipes?	44
Comment renforcer et valoriser le capital humain de mon cabinet?	45
La gestion des compétences permet-elle au cabinet de se développer et de limiter le turnover?	46

Évaluation des compétences 48

Quel est l'intérêt des entretiens annuels et professionnels pour votre cabinet?	48
Comment s'assurer de la bonne mise en pratique des formations?	50
En quoi la gestion des talents est-elle garante de la pérennité du cabinet?	52
Comment préserver les savoirs et l'image du cabinet lors de la sortie d'un collaborateur?	53
Comment valoriser les compétences et préparer la transmission du cabinet?	54

Piloter et Animer 58

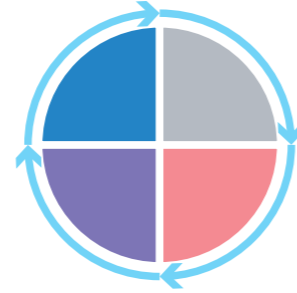
Comment mettre en place une gouvernance collective?	58
Comment mettre en place un management intermédiaire?	59
Dirigeant: Comment réduire la charge mentale?	60
Comment gérer des collaborateurs uniques et des générations différentes?	61
Comment développer sa motivation et celle de ses équipes?	62
Pourquoi une bonne communication interne participe au bon management des collaborateurs?	63
Comment désamorcer les conflits et sortir des rapports de force?	64
Comment manager des managers?	65
Le numérique et les outils collaboratifs influencent-ils votre management?	66
Comment transformer les résistances individuelles en adhésion collective?	68

Organiser et Déléguer 69

Comment organiser la gestion de mon temps de travail?	69
En quoi la délégation de responsabilités n'altère pas votre supervision?	70
En quoi le bien-être au travail favorise-t-il la productivité?	72
Comment piloter un projet de façon optimale?	74
En quoi l'écrit de qualité est-il au service d'une bonne relation client?	76
Comment gagner en leadership pour atteindre ses objectifs?	78

SOMMAIRE

Organiser



*N'en faites pas une montagne!
Nous sommes à vos côtés pour vous guider.*

PASSER A L'ACTION

La digitalisation des activités d'expertise comptable n'est bien évidemment pas sans conséquences sur la nature même du métier. Au niveau de l'organisation des cabinets, cela entraîne la remise en cause de certains postes et leurs modifications en profondeur alors que les fonctions, elles, restent. C'est par exemple le cas de l'activité de tenue comptable: dans les 5 ans à venir celle-ci devrait être à 80 % prise en charge par les nouveaux logiciels.

Par ailleurs, de nouveaux besoins naissent dans vos organisations pour gérer en interne vos activités et en externe de nouvelles missions dédiées aux clients.

Nous proposons de vous accompagner dans votre organisation afin que votre cabinet dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement, que celui-ci maintienne et développe ses compétences afin d'améliorer ses performances, tout en s'épanouissant.



Organisation des effectifs et des fonctions	20
Comment améliorer et faire évoluer l'organisation du travail dans le cabinet ?	20
Comment organiser le service social et paie de manière efficace ?	21
Comment mettre en oeuvre des nouvelles fonctions supports dans votre cabinet ?	22
Comment l'évolution du métier impacte-elle l'organisation et la culture de votre cabinet ?	23
Savoir utiliser les outils du droit du travail utiles à la gestion des ressources humaines	24
Transition numérique	25
Comment faire entrer mon cabinet dans le numérique ?	25
Comment intégrer de nouvelles fonctions en lien avec la transition numérique ?	26
RGPD: quelles sont les bonnes approches pour le cabinet ?	28
Offre du cabinet	29
Comment l'évolution du métier impacte-elle l'évolution de l'offre du cabinet ?	29
En quoi la performance dans la relation client est-elle essentielle aux métiers du cabinet ?	30
Comment développer des missions de conseil en cabinet ?	32
La posture "commerciale": quel impact sur la fidélisation des clients et le développement des services ?	33
Pourquoi maîtriser les techniques de vente ?	34

COMMENT AMÉLIORER ET FAIRE ÉVOLUER L'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS LE CABINET ?

Votre équipe vous sollicite pour assouplir et rendre plus flexible les règles de prise de congés, RTT, et télétravail le cas échéant.

Vous cherchez à apporter une réponse constructive mais qui protège aussi la disponibilité des collaborateurs, les services rendus aux clients, un climat de solidarité et une relation managériale proche.

Faites participer l'ensemble des collaborateurs à un débat non conflictuel pour définir le champs des possibles tout en protégeant les intérêts des clients, des managers, de l'organisation, ainsi que la cohésion d'équipe. Vous répondrez ainsi au mieux aux attentes de chacun et vous obtiendrez l'adhésion de tous grâce

à leur implication. Vous traiterez des questions de mobilisation (temps), de disponibilité (rtt, congés...), et de présence dans les locaux (télétravail) selon les mêmes objectifs.

Des éléments écrits (charte de comportement, règlement intérieur...) permettent de mieux informer chacun ainsi qu'un dispositif d'évaluation qui permet d'ajuster les règles dans le temps.




POINTS DE VIGILANCE

- Développez un climat responsable et de confiance
- Gagnez du temps pour aboutir à une règle commune
- Revalorisez votre management
- Favorisez le bien-être des dirigeants et des collaborateurs

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- M'organiser et me faire accompagner dans un processus de débat efficace dans une durée limitée
- Me former à des méthodes de briefing pour favoriser l'expression de chacun
- Apprendre à aboutir collectivement à un résultat concret
- M'appuyer sur votre expérience et des méthodes adaptées à des populations consultées de 10 à 300 personnes

 Je contacte mon conseiller en page 15

COMMENT ORGANISER LE SERVICE SOCIAL ET PAIE DE MANIÈRE EFFICACE ?

La supervision de votre équipe sociale est pour vous une source d'interrogations car vous n'êtes pas un spécialiste en la matière.

Vous souhaitez analyser l'efficacité des moyens mis en œuvre, le niveau des compétences et l'usage des outils dédiés.

Vous avez le sentiment de ne pas superviser cette équipe et de ne pas pouvoir suffisamment la soutenir.

Vous avez ainsi besoin de points de repères pour renforcer votre relation avec l'équipe sociale du cabinet et aussi la relation entre les comptables et les gestionnaires de paie.

Evaluez la situation et élaborer un plan d'action dédié à l'équipe paie et sociale à partir d'un diagnostic de son organisation (procédures, efficacité et rentabilité), de la mesure du niveau de compétences de l'équipe, de l'analyse de la supervision des travaux, de l'analyse des risques encourus par le cabinet. Enfin, évaluez le niveau d'usage et la pertinence de l'utilisation des applications informatiques paie et des missions associées.

Vous pourrez ainsi définir une nouvelle organisation alliant qualité et performance, les différentes étapes et moyens à mettre en œuvre pour atteindre cet objectif. Vous redonnerez ainsi à votre cabinet un véritable centre de ressources reconnu et soutenu par tous.



POINTS DE VIGILANCE

- Reprenez en main la supervision du service social et paie
- Améliorez le management de l'équipe
- Développez des points de motivation et de soutien de votre équipe sociale
- Faites de cette activité un point fort du cabinet

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Bénéficier des retours d'expérience de spécialistes et demander un audit de votre situation
- Donner plus de visibilité à cette activité spécialisée du cabinet en vous appuyant sur les meilleures pratiques
- Projeter des évolutions concrètes, mesurables et motivantes
- Former mes équipes pour la rendre autonome, collaborative et responsable
- Me former ou former un responsable de service

 Je contacte mon conseiller en page 15

COMMENT METTRE EN OEUVRE DES NOUVELLES FONCTIONS SUPPORTS DANS VOTRE CABINET ?

La mission des fonctions supports est de soutenir le fonctionnement du cabinet, veiller au respect des projets et des moyens mis en œuvre, accompagner les managers et les équipes opérationnelles dans la mise en place des décisions au quotidien.

Également appelées parfois “back office”, ces fonctions stratégiques permettent de rester compétitif, de gagner en efficacité, et de rendre concrets les projets et les transformations dans un temps plus limité et mesurable.

Ces fonctions sont assurées par des responsables de méthodes, des RRH, des responsables de développement, des chargés de communication, mais aussi plus simplement par des assistants internes dans

des rôles transversaux d'accueil, d'organisation, de communication et de gestion interne. Ils peuvent être assurés par des collaborateurs à condition de leur en donner clairement les objectifs et le temps, et par de nouveaux profils qui viendront enrichir votre organisation. Avec l'évolution des métiers et des cabinets, ces fonctions deviennent incontournables. Lequelles développer en priorité ? A qui les confier ?

Quels moyens et objectifs mettre en place ? Comment superviser l'efficacité des ces fonctions ?



POINTS DE VIGILANCE

- Faites la promotion de ces nouvelles fonctions
- Abandonnez l'idée du collaborateur “couteau suisse”
- Renforcez votre capacité à gérer les changements et les contraintes
- Donnez les moyens et pouvoirs utiles à ces nouveaux acteurs
- Dégagez un bénéfice immédiat et pérenne de ces nouvelles fonctions

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Me faire accompagner pour :
 - définir mes besoins
 - détecter des collaborateurs, candidats à ces fonctions
 - établir des fiches de fonction et feuilles de route
 - intégrer ces nouveaux rôles et superviser leur activité
- Participer aux webinaires à distance et échangez à cette occasion avec mes pairs

 Je contacte mon conseiller en page 15

COMMENT L'ÉVOLUTION DU MÉTIER IMPACTE-ELLE L'ORGANISATION ET LA CULTURE DE VOTRE CABINET ?

A l'instar de la société et des communautés économiques dans lesquelles s'inscrivent vos professions et dans lesquelles prennent une part prépondérante vos organisations, vous êtes amenés à poursuivre votre mutation. Celle-ci s'initie tout d'abord par un processus de transformation de l'organisation du cabinet, mais aussi par un processus de changement de culture progressif des associés, des managers et des équipes. Il est ainsi nécessaire d'acquérir les éléments de base à la mise en œuvre de ces processus de transformation.

La préparation au changement s'opère en quatre grandes étapes. La première implique de savoir pourquoi

changer. La deuxième étape implique de savoir quoi changer et donc d'identifier les différents changements possibles. La troisième étape s'attarde sur la prise en compte des impacts de ces changements. Enfin, la quatrième et dernière étape vous permet de préparer le changement de manière effective.

Ce processus de changement s'opère de manière collective au sein du cabinet en intégrant les 7 piliers de facilitation du changement pour les collaborateurs et en structurant les étapes de la mise en œuvre collective du changement.



POINTS DE VIGILANCE

- N'entamez pas des changements en contradiction avec vos valeurs
- Partagez avec vos collaborateurs le sens de vos missions
- Prenez le temps de la réflexion sur quoi changer, quand et comment ?
- Préparez avec anticipation les changements qui demandent de nouvelles approches et de nouvelles postures

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- M'initier au changement par une formation dédiée : “Initier un processus de changement d'organisation et/ou de culture au sein d'un cabinet”
- Vous serez ensuite apte à vous faire accompagner par nos consultants pour piloter ou superviser des phases de changement notoires dans le cabinet en fonction de vos projets de réorganisation, de mutation technologique, d'orientations vers de nouvelles activités de conseil

 Je contacte mon conseiller en page 15

SAVOIR UTILISER LES OUTILS DU DROIT DU TRAVAIL UTILES À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Mieux comprendre et gérer les relations individuelles dans un cabinet passe entre autre par la maîtrise des fondamentaux du droit social. Mieux appréhender les risques juridiques inhérents à l'emploi apparaît alors essentiel pour sécuriser ses pratiques RH et managériales.

Donner de la visibilité à vos pratiques est un vecteur de bonnes relations et d'une meilleure motivation au sein d'une organisation grâce à des outils qui permettent de valider des objectifs RH à atteindre, mesurer les avancées acquises, définir les moyens utiles, anticiper sur des mouvements et éléments humains sensibles.

Le droit du travail tente de proposer un cadre structurant

pour des phases essentielles du parcours des collaborateurs : pour l'embauche, la définition du ou des contrats de travail une bonne gestion de la période d'essai, les entretiens professionnels, les fiches de fonctions. Enfin, un process de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) permet des démarches d'anticipation dans les recrutements, les départs potentiels, les changements de postes, les formations utiles.

L'enjeu est de bien formaliser vos phases RH avec des outils qui permettent de marquer ses différentes étapes formelles, et de tracer la pertinence des actions entreprises.




POINTS DE VIGILANCE

- La Gestion des Ressources Humaines (GRH) n'est pas qu'une question de droit mais d'organisation
- La GRH peut s'appuyer sur des outils proposés par le législateur pour autant
- Les ressources humaines sont votre matière première pour le service au client, protégez les

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Formez vous en complément sur "Les essentiels du droit du travail pour gérer la relation individuelle et collective de travail"
- Engagez la mise en place de process RH avec l'aide de nos consultants pour formaliser une GPEC, les fiches de fonction, les entretiens professionnelles, le suivi du parcours des collaborateurs, la détection des besoins et la gestion d'un plan de formation

 Je contacte mon conseiller en page 15

COMMENT FAIRE ENTRER MON CABINET DANS LE NUMÉRIQUE ?

Vous avez initié une première réflexion sur votre transition numérique avec l'acquisition de premiers outils et démarches : vous voulez savoir où vous en êtes sur le chemin de la transition numérique ? Vous avez besoin d'indicateurs ?

Le numérique au sens large est aujourd'hui un vecteur influent pour les experts-comptables et commissaires aux comptes. De la production des comptes, à la restitution au client en passant par la gestion du cabinet, le commercial, le marketing et la communication, nous ne pouvez plus vous passer des opportunités offertes par le digital.

Les opportunités sont vastes et les possibilités multiples, ce qui peut parfois effrayer. Déterminez vos attentes, vos

objectifs, vos craintes, partager les avec vos référents et vos collaborateurs pour les associer avec leurs compétences dans ces changements.

Apprenez à faire votre choix dans cette grande offre numérique, choix des technologies, choix des applications mais aussi choix de l'offre de service à proposer aux clients. En plaçant l'informatique et les outils numériques au service du développement des activités du cabinet et en assurant la maîtrise des outils et de la communication, vous vous donnez les moyens de piloter la transition numérique du cabinet avec succès.




POINTS DE VIGILANCE

- Assurer des choix cohérents en matière de technologie
- Bien informer, former et accompagner les équipes dans cette phase de changement
- Ne pas subir mais choisir et déterminer votre stratégie numérique pour la production et le développement des activités

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Développer un plan d'action de démarche numérique avec un consultant qui m'accompagne
- Organiser la collaboration entre le client et le collaborateur avec un référent méthode
- Choisir les technologies adaptées à l'offre du cabinet
- Implanter de nouvelles méthodes de travail avec vos clients
- Se préparer en participant au parcours de formation dédié aux dirigeants et référents : « Parcours numérique, faites entrer le cabinet dans le digital » sur 5 jours

 Je contacte mon conseiller en page 15

COMMENT INTÉGRER DE NOUVELLES FONCTIONS EN LIEN AVEC LA TRANSITION NUMÉRIQUE ?

Avec l'essor des nouvelles technologies, tant dans la société que dans le monde professionnel, la novlangue numérique s'est peu à peu imposée dans tous les secteurs. Data contrôleur, IA, coach client, spécialiste mission, responsable clientèle, manager projet et bien d'autres termes désignent aujourd'hui les fonctions clés de demain.

A nouveaux profils, nouvelle organisation du cabinet.

Appréhendez l'organisation de votre cabinet à l'heure de l'IA et des intégrateurs de saisie, une valeur ajoutée qui s'appuie principalement sur la satisfaction du client et des points de contacts réguliers. Projetez votre organisation pour les mutations des cinq à dix années à venir.




POINTS DE VIGILANCE

- Ne vous projetez pas sur de l'improbable mais sur du potentiel
- Soyez créatifs, les organisations ont besoin d'agilité et de mobilité
- Imaginez tous les facteurs qui concourent à une évolution et à vos projets

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Découvrir les nouveaux profils de collaborateurs
 - Quelles missions et tâches pour chacun ?
 - Quels outils pour accomplir leur mission ?
 - Quelles compétences spécifiques pour ces nouveaux profils ?
 - Quel suivi RH, quels objectifs et quelle supervision ?
- Auditer mes projets et établir des scénarii possibles

 Je contacte mon conseiller en page 15

Quel est l'impact de l'évolution des métiers sur notre cabinet ?

Comment développer ses compétences ?

Mais pour quelles missions ?
Quelles fonctions ?



RGPD : QUELLES SONT LES BONNES APPROCHES POUR LE CABINET ?

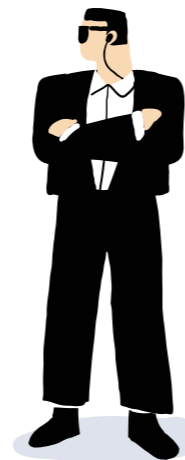
Le Règlement Général de la Protection des Données (RGPD) s'applique à tous les cabinets d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, quelle que soit leur taille, leur structure et leur domaine d'activité.

La question est d'aborder le thème du RGPD de manière fluide et décomplexée, axée sur les priorités pour sa mise en œuvre dans le cabinet.

Ne pouvant faire fi des évolutions technologiques, du déploiement du numérique dans vos activités, de votre obligation de garantir le secret professionnel et la protection des données à caractère personnel de vos clients, l'expert-comptable se doit d'être particulièrement exemplaire en la matière.

Cela passe notamment par les étapes suivantes :

- mieux appréhender ce qu'est et ce que n'est pas le RGPD, et ses conséquences
- s'interroger sur les bonnes pratiques de sécurité des données
- mettre en place une méthodologie de mise en conformité adaptée à vos métiers




POINTS DE VIGILANCE

- Ne négligez pas la question des RGPD, vous engagez votre responsabilité dans toutes vos actions
- Inscrivez les exigences de la RGPD dans l'exercice normal des activités du cabinet
- Ne vous en remettez pas exclusivement à vos applications
- Montrez l'exemple pour vos équipes et vos clients

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Travailler avec un consultant spécialisé pour aller à l'essentiel :
 - faire le point sur les exigences de la RGPD
 - évaluer vos pratiques de protection des données
 - mettre en place une méthodologie de mise en conformité adaptée à vos métiers dans l'ensemble de vos prestations
- Me former avec des intervenants qui connaissent les pratiques déjà mises en place dans les cabinets

 Je contacte mon conseiller en page 15

COMMENT L'ÉVOLUTION DU MÉTIER IMPACTE-ELLE L'ÉVOLUTION DE L'OFFRE DU CABINET ?

L'évolution du métier amène les cabinets à structurer une nouvelle offre de services et missions afin de répondre aux besoins des entreprises, d'accroître leur chiffre d'affaires et de réduire les risques de perte de clients ayant de plus en plus besoin d'accompagnement.

En respectant les fondamentaux du marketing, vous pouvez construire votre offre de nouvelles missions et de nouveaux services et bien organiser le cabinet afin de les produire correctement.

Trois actions :

- packager et vendre ces nouvelles missions
- savoir comment les confier aux collaborateurs du cabinet
- développer et réaliser des missions d'accompagnement au pilotage mais aussi des missions de full service par exemple

Les évolutions des attentes et le potentiel de votre métier ouvre de belles opportunités à condition de s'y préparer.



POINTS DE VIGILANCE

- Ne restez pas ancré dans ses souvenirs et des méthodes rassurantes
- Mettez vous au niveau des jeunes collaborateurs qui adhèrent aux nouveaux métiers
- Impliquez vos clients dans la conception de nouveaux services grâce à un dialogue performant

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Revisiter votre offre avec vos collaborateurs avec des méthodes adaptées au pilotage de groupes de travail
- Acquérir les fondamentaux du marketing de services
- Organiser le cabinet pour la production de ces missions avec des responsables impliqués
- Elaborer le packaging et la communication avec un spécialiste du marketing digital
- Participer au cycle de formation dédié aux dirigeants « Parcours offre du cabinet »

 Je contacte mon conseiller en page 15

EN QUOI LA PERFORMANCE DANS LA RELATION CLIENT EST-ELLE ESSENTIELLE AUX MÉTIERS DU CABINET ?

La relation client réside dans le cœur du métier des cabinets qui doivent systématiquement répondre présents. Chaque cabinet souhaite apparaître comme un partenaire de confiance afin de fidéliser une clientèle qui saura les recommander.

Les enjeux des missions et leur valeur ajoutée est basée sur le développement d'une communication efficace entre le client et le cabinet, c'est-à-dire savoir se présenter, se positionner et adapter sa communication à son interlocuteur. Une bonne écoute permet une bonne analyse des besoins du client et les fidélise. Elle se renforce par une bonne gestion des situations délicates, et une capacité de détection des nouvelles missions adaptées aux attentes besoins de vos clients.. Enfin, il est impératif de savoir comment provoquer l'engagement du client et ainsi conclure cette chaîne de valeur.




POINTS DE VIGILANCE

- La relation client est une compétence professionnelle qui mérite d'être suivie
- Dispensez une attitude très professionnelle dans la relation client auprès de tous vos collaborateurs
- Veillez à une évaluation et une protection efficace de cette relation

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Faire de la relation client un sujet incontournable pour tous les acteurs du cabinets
- Proposer des formations adaptées pour chacun
- Proposer une formation progressive pour les collaborateurs les plus appétents à cette compétence

 Je contacte mon conseiller en page 15

Qui est mon client ?
Quels sont ses besoins ?

Clients

PILOTAGE
DE LA
PERFORMANCE

Organisation
interne

Partenaires

Comment développer
notre activité ?

PÉRENNISATION
DU CABINET

Où sont mes problèmes ?

COMMENT DÉVELOPPER DES MISSIONS DE CONSEIL EN CABINET ?

Les évolutions numériques ont amené leur lot de transformations dans de nombreux domaines, et avec elles des impacts significatifs sur les activités de conseil.

Le conseil devient une mission à part entière dans les cabinets. En apportant leur expertise selon une analyse des faits et du contexte, les cabinets permettent aux entreprises qu'ils accompagnent d'améliorer leurs performances.

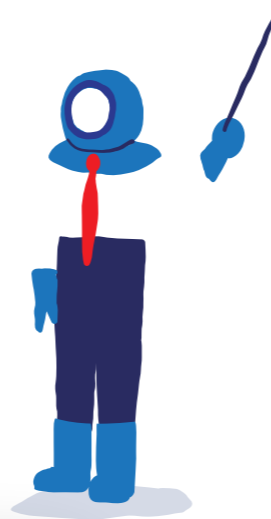
Elaborez un plan d'action :

- Définir et déployer vos missions de conseil, et augmenter votre CA
- Prendre en compte le parcours client pour bénéficier de l'expérience client et orienter vos missions.

- Détecter les bénéfices de la digitalisation dans le cadre d'une activité de conseil.

L'enjeu est de se lancer dans des missions réelles et pérennes de gestion, d'accompagnement RH et de facturation/relance client avec l'ensemble des collaborateurs formés et dédiés à ces missions.

Faire la check-list des bonnes pratiques à mettre en œuvre vous permettra de faire le point sur les actions à enclencher.




POINTS DE VIGILANCE

- Listez les travaux qui s'automatisent et les nouveaux usages
- Considérez les missions de gestion comme des substituts, des alternatives aux missions récurrentes fiscales qui s'automatisent
- Accompagnez vos collaborateurs dans l'élaboration et l'application de nouvelles approches d'accompagnement du client

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

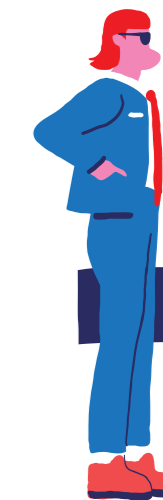
- Me lancer avec les bonnes méthodes dans les missions de tableaux de bord, d'aide à la gestion de trésorerie, de calcul de coûts, d'accompagnement social de facturation/relance client
- Profiter de la transformation digitale pour développer le conseil
- Participer au cycle de formation pour les dirigeants et responsables de clientèle: « Parcours déployer vos missions de conseil et gestion »
- Former régulièrement mes collaborateurs aux outils et méthodes pour ces missions

 Je contacte mon conseiller en page 15

LA POSTURE "COMMERCIALE": QUEL IMPACT SUR LA FIDÉLISATION DES CLIENTS ET LE DÉVELOPPEMENT DES SERVICES ?

Dans le contexte actuel, les cabinets peuvent acquérir un avantage concurrentiel en développant de nouvelles compétences commerciales. Mais comment passer d'une fonction de conseiller technique à une fonction de conseiller commercial ? Il est essentiel d'acquérir des repères méthodologiques pour construire une approche commerciale des clients et non clients, préparer des entretiens commerciaux pour conclure des contrats, développer votre impact personnel et réaliser des ventes additionnelles.

L'enjeu est de pouvoir maîtriser les mécanismes de la négociation de la prestation de services, développer des compétences commerciales pour personnaliser la relation client mais aussi apprendre à faire exprimer des besoins connexes pour conclure des ventes additionnelles, et développer des attitudes de qualité de service qui fidélisent la clientèle.



POINTS DE VIGILANCE

- Ne reculez pas devant des actes commerciaux: ils peuvent être gérés avec finesse
- Impliquez les collaborateurs motivés dans le développement
- Évoquez les services additionnels et périphériques avec vos collaborateurs et évaluez leur existence et leur pratique

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Me former et me faire coacher pour :
 - transformer mes compétences relationnelles en compétences "commerciales"
 - mener un entretien commercial efficace.
 - communiquer avec finesse dans les actes de vente
 - ajuster son style commercial aux différents profils de client
 - conclure une vente additionnelle cohérente et utile
 - mettre en place un plan de fidélisation.

 Je contacte mon conseiller en page 15

POURQUOI MAÎTRISER LES TECHNIQUES DE VENTE ?

Aujourd'hui, les relations commerciales ne concernent plus uniquement les vendeurs et les commerciaux. Avec l'automatisation des activités de back-office et la pression concurrentielle, un nombre toujours croissant de collaborateurs se trouve impliqué dans des échanges avec des clients parfois individualistes ou exigeants. Ces échanges liés à une vente, une réclamation ou une négociation exigent des attitudes relationnelles bien spécifiques.

Tout d'abord, apprenez à comprendre les mécanismes visibles et invisibles d'une relation commerciale et les leviers d'un acte d'achat, puis développer votre écoute pour élargir votre compréhension et faire évoluer la

qualité des échanges. Il est ensuite nécessaire d'adopter les postures adéquates pour conclure une vente ou une négociation. Enfin, identifiez les émotions et automatismes relationnels dont il faut savoir se dissocier pour éviter les dérapages et les fautes lors d'échanges commerciaux.



POINTS DE VIGILANCE

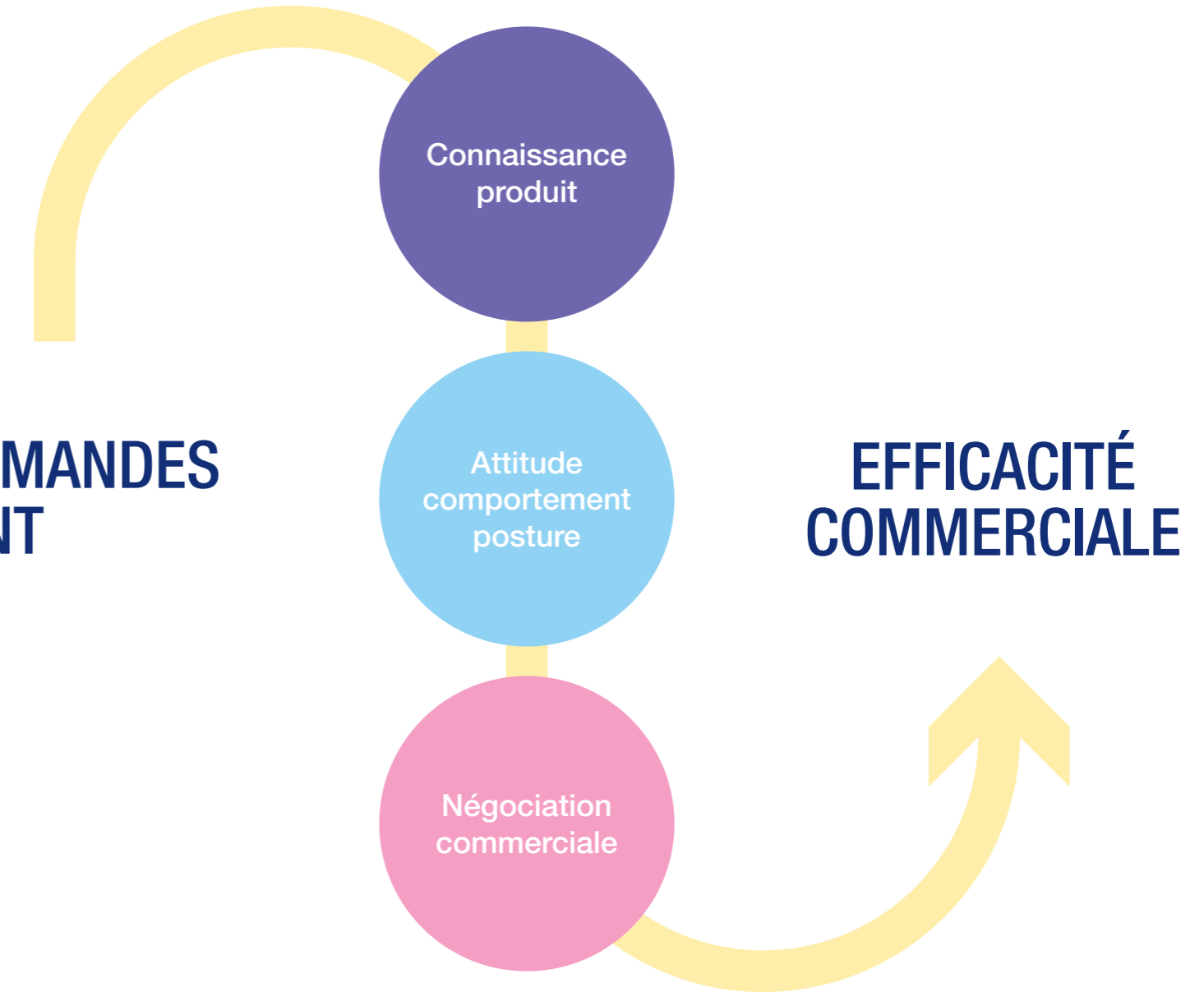
- Ne négligez pas la notion de vente tout en donnant des conseils
- Estimez régulièrement le bénéfice client de vos services et transformez-les en arguments de vente
- Ne sous estimez pas vos capacités à vendre : testez vous et soyez étonnés le plus souvent
- L'échec est une expérience utile à l'apprentissage en matière de vente

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

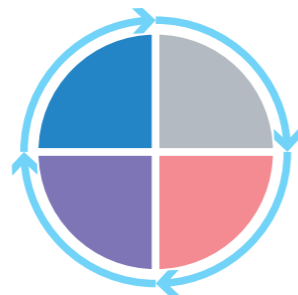
- Être accompagné pour :
 - entrer dans le référentiel du client
 - adopter des postures quasi naturelles dans des situations guidées parfois par des rituels
 - contribuer à l'aboutissement d'une vente
 - découvrir l'univers subjectif et étonnant du client avec nos formations

 Je contacte mon conseiller en page 15

BESOIN / DEMANDES CLIENT



Recruter



*Une nouvelle ère approche à l'horizon!
Préparons ensemble l'avenir.*

L'AVENIR

« **Savoir pour prévoir, afin de pouvoir.** » C'est ainsi qu'Auguste Comte résumait la formidable capacité de l'Homme à analyser, comprendre et intégrer les grands principes de la Nature afin de se donner les moyens de les influencer selon sa volonté. En clair, il est nécessaire de connaître et comprendre notre monde et les changements qui l'agitent afin de prévoir son évolution et ainsi, pouvoir agir en fonction.

Il est un fait tout à fait similaire dans notre corps de métier, dans lequel les nouvelles technologies comme les nouveaux us et coutumes prennent chaque jour une place de plus en plus importante dans les cabinets. Le recrutement de collaborateurs au fait de ces évolutions, ainsi que votre capacité à attirer des ressources humaines conditionnent l'avenir de vos activités.

C'est pourquoi le CEECA vous propose avec ce guide d'aller non seulement au-delà des simples formations sur vos métiers, mais bien d'aller plus loin et plus haut dans vos strates managériales en vous accompagnant dans votre stratégie de recrutement et notamment pour l'intégration de nouveaux collaborateurs.



Image et marque employeur 38

Comment votre Marque employeur contribue-t-elle à l'attractivité de votre cabinet, pour les candidats ?38

Le marketing digital permet-il de mettre en valeurs les savoir-faire du cabinet ?39

Intégration des compétences 40

Comment recruter des collaborateurs préparés à votre cabinet ?40

Comment réussir l'intégration d'un collaborateur par les méthodes d'onboarding et de re-onboarding ?41

COMMENT VOTRE MARQUE EMPLOYEUR CONTRIBUE-T-ELLE À L'ATTRACTIVITÉ DE VOTRE CABINET, POUR LES CANDIDATS ?

Votre marque employeur améliore et rentabilise l'investissement personnel et professionnel des équipes : motivation, implication, satisfaction. Elle génère la transmission de discours favorables sur l'entreprise par les salariés et les nouveaux recrutés, voire par les candidats dont la candidature n'a pas été retenue, et devient ainsi indirectement votre deuxième carte de visite. Elle se constitue de différents facteurs rh : style et transparence du management, ambiance au sein des équipes, implication et liberté dans l'organisation du travail, confiance et responsabilité accordée...

Dressez un état des lieux et un véritable diagnostic de l'image de l'entreprise, en évaluant ses forces et ses

faiblesses mais aussi ses valeurs et sa plus-value en tant qu'entreprise et employeur, en somme sa notoriété.

Cela doit être réalisé en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise et en prenant d'une part en compte l'ensemble des parties prenantes internes à celle-ci, et d'autre part le point de vue externe, en identifiant la perception de l'entreprise par les candidats potentiels.




POINTS DE VIGILANCE

- La marque employeur n'est pas une recette
- C'est un ensemble d'éléments liés aux comportements individuels et collectifs des dirigeants et des équipes
- La marque employeur n'est pas une photo ou des loisirs mais une réalité vécue au quotidien

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Avec l'assistance de consultants TH ou marketing spécialisés :
- Déterminer les composantes de l'identité de votre cabinet
- Réaliser un diagnostic interne (au niveau humain et digital)
- Réaliser un diagnostic externe (image)
- Réaliser une synthèse de ces données
- Engagez une stratégie avec vos collaborateurs
- Choisissez les bons supports de diffusion

 Je contacte mon conseiller en page 15

LE MARKETING DIGITAL PERMET-IL DE METTRE EN VALEURS LES SAVOIR-FAIRE DU CABINET ?

Vous optez pour une communication plus dynamique et interactive par le digital. Vous n'êtes pas expert mais êtes convaincu que le digital devient un effet de levier pour votre communication.

Vous souhaitez de fait connaître le potentiel d'une communication digitale, la personnaliser mais aussi éviter les dangers de supports à fort effet de levier.

Il est donc utile pour de bien analyser votre contexte professionnel, vos objectifs et imaginer un plan d'action respectant des étapes en accord avec vos moyens et votre culture.

Il convient d'évaluer l'expérience du cabinet sur sa

communication externe, diagnostiquer la cohérence des supports existants au sein du cabinet, déterminer les messages à délivrer vers ses clients, ses prospects et ses futurs collaborateurs, définir les modalités et les supports adaptés au cabinet et enfin mettre en œuvre ses premières actions de marketing digital.

Véritable visage de votre entreprise sur le net, la communication digitale permet de vous exprimer et d'interagir directement avec vos clients et collaborateurs, sans intermédiaires. De fait, ces nouvelles formes de communication par leur instantanéité et leur facilité ont instauré de nouvelles pratiques et de nouveaux codes à intégrer afin d'adopter une communication impactante.



POINTS DE VIGILANCE

- Protégez le cabinet et ses valeurs
- Définissez vos cibles de communication
- Respectez votre éthique et votre culture
- Evitez les supports à haut effet de levier sur des messages à risques

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Bénéficier de retours d'expériences de spécialistes
- Valoriser mes savoir-faire et me différencier utilement
- Définir les acteurs internes et les prestataires externes
- Optimiser ma stratégie de communication digitale
- S'engager sur les réseaux professionnels
- Découvrir les trucs et astuces pour améliorer ma visibilité avec des consultants spécialisés

 Je contacte mon conseiller en page 15

COMMENT RECRUTER DES COLLABORATEURS PRÉPARÉS À VOTRE CABINET ?

L'embauche d'effectifs plus importants dans les cabinets venant d'autres branches professionnelles pour renforcer les équipes de cabinets est une nécessité actuelle.

Les POEC mises en place par le CEECA propose une aide au recrutement en vous apportant des solutions pour la sélection des candidats selon des critères spécifiques à la profession. Ce dispositif propose la formation de candidats sélectionnés et formés afin de rencontrer des profils adaptés aux besoins des cabinets et ainsi faciliter leur intégration.

Une période d'entraînement de 6 à 10 semaines avec les outils et les méthodes de la profession est réservée à ces candidats pour leur donner une bonne

base technique pluri-dossiers. Ils bénéficient aussi de séquences d'intégration pour acquérir la culture de la profession des experts-comptables avec ses valeurs, son éthique et sa déontologie, ses normes afin que les candidats s'adaptent au langage et aux comportements de la profession.

La valeur des collaborateurs passent par une bonne connaissance et maîtrise des méthodes, techniques mais aussi l'exercice des qualités de présentation et de communication attendues pour faire face au client.




POINTS DE VIGILANCE

- Apprenez à intégrer des collaborateurs de différents horizons
- Diversifiez la constitution de vos équipes
- Désignez un tuteur pour accompagner ces nouveaux collaborateurs

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Gagner du temps grâce à des candidats sélectionnés et formés
- Recruter des profils techniques et motivés
- Recruter des candidats déjà entraînés à travailler avec moi
- Bénéficier d'un recrutement 50% moins cher qu'un recrutement classique...
...avec le dispositif POEC CEECA en partenariat avec Randstat et Modula Formation

 Je contacte mon conseiller en page 15

COMMENT RÉUSSIR L'INTÉGRATION D'UN COLLABORATEUR PAR LES MÉTHODES D'ONBOARDING ET DE RE-ONBOARDING ?

Comment réussir une nouvelle collaboration ?

Il est devenu assez complexe d'obtenir un vivier de nouvelles candidatures, et il n'est pas toujours évident de retirer quelque chose de concret et rapidement efficace de ce vivier. L'intégration de nouveaux talents nécessite un savoir-faire particulier. Il convient de trouver les clefs et les meilleures pratiques afin de tirer le meilleur de vos nouveaux et futurs collaborateurs...puis les fidéliser.

Apprenez à organiser l'intégration d'un nouveau collaborateur et à la favoriser de manière harmonieuse

au sein de sa nouvelle équipe. Préparez son arrivée et portez lui une attention particulière.

Sachez relancer des collaborateurs internes sans sous-estimer les conséquences que peut avoir un changement de poste sur l'engagement, la performance et le climat relationnel à l'intérieur des équipes ou encore re-onboarder de la même manière des collaborateurs après une longue absence (maladie, congé parental...).



POINTS DE VIGILANCE

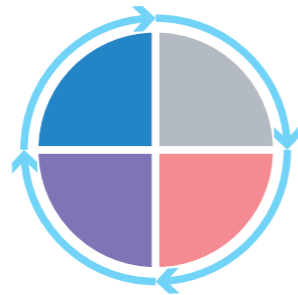
- L'arrivée d'un nouveau collaborateur n'est pas un événement banal, c'est à chaque fois un investissement pour le cabinet
- Mettez les moyens d'une intégration réelle avec de nombreux contacts (et des relais) dédiés aux nouveaux collaborateurs
- Détectez les facteurs et signaux d'une mauvaise intégration

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Par des formations dédiées, savoir:
 - accueillir un nouveau collaborateur
 - le préparer à son futur rôle
 - introduire le nouveau collaborateur dans son équipe
 - veiller à sa motivation dans cette phase délicate
- Être accompagné pour évaluer la réussite de leur intégration

 Je contacte mon conseiller en page 15

Gérer les compétences



ADAPTATION, REACTIVITE ET SAVOIR-FAIRE

Après avoir dressé le bilan des actions à mener pour encourager, amorcer et enclencher le mouvement puis appris à identifier et recruter les personnes adéquates pour mener à bien ces évolutions, il est désormais nécessaire d'apprendre à gérer les compétences de ces dernières et de l'ensemble de l'équipe.

Voyons les ressources humaines de votre cabinet comme un diamant brut. Au CEECA nous avons la volonté de tailler et polir ces diamants, en vous accompagnant dans la gestion des compétences de vos équipes et collaborateurs.

Découvrez dans les pages suivantes comment gérer et développer les compétences des ressources humaines, comment évaluer vos collaborateurs mais aussi comment gérer la mobilité et les carrières.

Enfin, la transmission du cabinet est quelque chose d'essentiel à préparer, non seulement pour le dirigeant mais aussi pour l'ensemble de vos équipes, afin de préserver la valeur de votre cabinet.



Gestion et déploiement des compétences 44

En quoi la politique de formation aide-t-elle mon cabinet et influence t-elle les équipes?	44
Comment renforcer et valoriser le capital humain de mon cabinet?	45
La gestion des compétences permet-elle au cabinet de se développer et de limiter le turnover?.....	46

Évaluation des compétences 48

Quel est l'intérêt des entretiens annuels et professionnels pour votre cabinet?	48
Comment s'assurer de la bonne mise en pratique des formations?	50
En quoi la gestion des talents est-elle garante de la pérennité du cabinet?	52
Comment préserver les savoirs et l'image du cabinet lors de la sortie d'un collaborateur?	53
Comment valoriser les compétences et préparer la transmission du cabinet?	54

EN QUOI LA POLITIQUE DE FORMATION AIDE-T-ELLE MON CABINET ET INFLUENCE T-ELLE LES ÉQUIPES ?

Avant tout projet d'évolution d'une politique de formation professionnelle, et élaboration de plans de formations, il convient de bien cadrer en amont ce que l'on veut en faire afin d'être pertinent. C'est à dire de bien déterminer en quoi la politique de formation accompagne les projets du cabinets et en quoi il permet aux équipes de simplifier et progresser.

Identifiez les axes de travail prioritaires et le cahier des charges du plan de développement des compétences et de chaque formation choisie. Définissez le rythme de formation dédié au collectif mais aussi à chaque individu. Communiquez sur les choix principaux et sur les moyens accessibles et mis en oeuvre. Enfin, formalisez et tracez les éléments de la politique formation pour vous donner une continuité et une visibilité dans le temps.



POINTS DE VIGILANCE

- Décrivez la stratégie de votre cabinet et son évolution attendue
- Réalisez un questionnaire des attentes des associés et des collaborateurs
- Identifiez des priorités et des indicateurs de performance du plan de formation
- Formalisez toutes vos démarches et préservez vos données historiques

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Bénéficier avec nos équipes de :
 - préconisations sur la politique de formation la plus adaptée au projet du cabinet
 - d'un guide de mise en œuvre d'un plan de développement des compétences
 - d'une assistance sur le suivi des actions de formations et planifications des actions internes
 - de conseils sur la pertinence des choix des formations

 Je contacte mon conseiller en page 15

COMMENT RENFORCER ET VALORISER LE CAPITAL HUMAIN DE MON CABINET ?

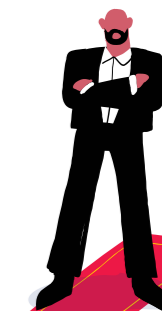
Parce que la performance d'un cabinet réside en sa capacité à déployer le potentiel de son capital humain, parce qu'il est dans son intérêt premier de cerner avec précision les attentes, objectifs et priorités de ses collaborateurs, il semble aujourd'hui et plus que jamais nécessaire d'asseoir les bases d'une communication renforcée, humaine et constructive afin de prévenir avec succès les risques psychosociaux et de désorganisation.

Car au-delà des répercussions financières, le turn-over, le manque de motivation, les absences répétées ou prolongées des collaborateurs conduisent bien souvent à une réaction en chaîne à l'origine d'un épuisement professionnel généralisé et à une charge de travail accrue pour le personnel resté en poste.

Nous vivons à l'époque du règne du changement continu, ce qui demande aux managers une agilité et une capacité à se réadapter en permanence avec discernement.

Le management ne peut plus être réduit à sa dimension statutaire pour répondre aux enjeux actuels. Vos managers doivent porter les décisions de votre organisation et ils sont responsables de leur déclinaison opérationnelle auprès des équipes.

La capacité des équipes à travailler ensemble et à apprendre détermine le potentiel de leur valeur.



POINTS DE VIGILANCE

- Une mauvaise gestion du capital humain aura des conséquences directes sur la performance et le développement du cabinet :
 - une baisse de motivation
 - la non responsabilisation du personnel
 - une baisse de productivité
 - un manque à gagner dans la transmission du cabinet

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- M'interroger sur :
 - Quelles sont les pratiques des managers au sein de mon organisation ?
 - Sont-elles pertinentes au regard de mes ambitions ?
 - Sont-elles homogènes ?
 - Ma ligne managériale est-elle efficace ?
 - Joue-t-elle collectif ou est ce que les "silos" freinent la transversalité ?
- Auditer ces questions avec nos consultants

 Je contacte mon conseiller en page 15

LA GESTION DES COMPÉTENCES PERMET-ELLE AU CABINET DE SE DÉVELOPPER ET DE LIMITER LE TURNOVER ?

Depuis le 1er janvier 2019, le plan de développement des compétences, anciennement appelé le plan de formation, permet aux salariés de suivre des actions de formation à l'initiative de leur employeur, en complément des formations qu'ils peuvent suivre de leur propre initiative grâce à leur compte personnel de formation. Pour être bénéfique, il faut s'assurer d'un plan de développement des compétences correctement construit basé sur des objectifs opérationnels clairs.

Ce plan va aussi accompagner les décisions et virages stratégiques pour l'avenir du cabinet (digitalisation, internationalisation, diversification...) et les impacts de ces décisions sur les métiers et les compétences utiles (compétences digitales, multiculturelles, relationnelles...). L'attention et l'investissement que le cabinet met dans la construction d'un solide plan de développement des compétences au profit de ses collaborateurs est une clé pour attirer puis fidéliser ses nouveaux collaborateurs et ses talents. Les générations Y et Z sont particulièrement désireuses de travailler dans un cabinet « apprenant » qui leur permet de se développer au quotidien.




POINTS DE VIGILANCE

- Ne choisissez pas de formation sans un recueil des besoins et l'élaboration d'un cahier des charges
- Évaluez l'impact du plan de développement des compétences pour le valoriser auprès de chacun
- Jouez la régularité et la continuité dans les formations proposées

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Prioriser des actions de formation au regard d'une politique de formation au service de la stratégie du cabinet
- Élaborer un plan annuel de développement des compétences grâce à une formation dédiée et un accompagnement de nos conseillers formation au sein de votre cabinet
- Informer les salariés et mettre en œuvre le plan de formation
- Maitriser et bien gérer son budget dans le temps

 Je contacte mon conseiller en page 15

LA DÉMARCHE GPEC

LE CABINET

Marché du cabinet
Activités
Environnement concurrentiel

Projet cabinet
Stratégie

Nouveaux marchés
Nouvelles offres
Évolutions techniques...

LES COLLABORATEURS

Organisation
Effectif
Compétences

Plan de formation
Politique de recrutement

Nouvelle organisation
Nouvelles compétences
Recrutement...

LES OUTILS RH

Organigramme
Fiches de fonctions
Référentiel
de compétences

Entretien annuel

Changement d'organigramme
Mobilité interne
Valorisation des compétences

Année N

Année N+1

QUEL EST L'INTÉRÊT DES ENTRETIENS ANNUELS ET PROFESSIONNELS POUR VOTRE CABINET ?

Les managers comme les personnes en charge des ressources humaines sont amenés à conduire des entretiens annuels d'évaluation ainsi que des entretiens professionnels.

Si pour certains cet exercice semble évident, il peut constituer un véritable challenge pour d'autres ! C'est pourtant un moment dédié à votre politique RH à privilégier.

Apprécier la performance de ses collaborateurs, échanger avec eux sur leurs objectifs, leur motivation ou leurs perspectives d'évolution professionnelle demande de la méthode, des outils pratiques mais également une posture spécifique. Progressez dans la conduite de ces entretiens pour en faire de véritables outils de management et de gestion des ressources humaines. Collectez de nombreuses informations à cette occasion pour vous aider à manager le projet du cabinet et définir les moyens utiles.

Centraliser les informations avec vos associés et managers pour élaborer une politique RH commune.




POINTS DE VIGILANCE

- Identifiez la finalité, les enjeux et le cadre légal de l'entretien d'évaluation annuel et de l'entretien professionnel
- Formalisez vos entretiens
- Exploitez les pour prendre des décisions collectives et traiter les particularités individuelles avec vos associés

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Fixer des objectifs annuels et acquérir une méthode pour évaluer avec objectivité
- Adapter l'articulation de ces dispositifs avec la politique RH
- Préparer et conduire avec succès ses entretiens annuels et professionnels
- Faire de ces entretiens un véritable outil de management et de communication au sein du cabinet grâce à des formations et un accompagnement au sein du cabinet

 Je contacte mon conseiller en page 15

CABINET

Responsable du maintien et du développement de l'employabilité de ses collaborateurs

- Projets / Stratégie
- Politique et outils sociaux / RH
- Besoins collectifs

COLLABORATEURS

Responsable de la gestion de sa carrière et de son employabilité

- Souhaits individuels
- Projet professionnel
- Parcours professionnel

COMMENT S'ASSURER DE LA BONNE MISE EN PRATIQUE DES FORMATIONS ?

La politique de formation permet de définir les axes de développement de vos collaborateurs en lien avec l'évolution du cabinet.

Au-delà du cadre légal, la formation doit être un outil de développement de vos collaborateurs.

C'est pourquoi l'évaluation des acquis liés aux formations devient stratégique pour actualiser chaque année votre plan annuel de développement des compétences. Ainsi, l'objectif de l'évaluation est de valider la montée en compétences des apprenants, de garantir leur employabilité et donc leur évolution durant leurs carrières professionnelles.

Les acquis peuvent être culturels, relationnels, techniques, comportementaux et commerciaux.




POINTS DE VIGILANCE

- Déterminez les critères et les indicateurs de l'évaluation des acquis
- Favorisez l'auto-évaluation et l'évaluation par les pairs
- Analysez les résultats en repérant les acquis et/ou les difficultés
- Chaque formation doit servir d'expérience et de reporting en interne

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Me faire accompagner par un consultant spécialisé pour :
 - construire et adapter des outils d'évaluation des acquis
 - mettre en œuvre les méthodes, les techniques et outils d'évaluation
 - exploiter les résultats d'une évaluation
 - ajuster le plan de développement des compétences
- Valoriser le retour sur investissement

 Je contacte mon conseiller en page 15



1

RÉACTION

Évaluation de la satisfaction du participant, l'implication du participant et la pertinence de la formation

2

APPRENTISSAGE

Évaluation de l'acquisition des connaissances, des compétences et des attitudes

3

COMPORTEMENT

Mesure de la mise en œuvre des comportements en situation de travail

4

RÉSULTATS

Mesure de l'impact de la formation sur la performance du cabinet

EN QUOI LA GESTION DES TALENTS EST-ELLE GARANTE DE LA PÉRENNITÉ DU CABINET ?

La gestion des talents demeure un pilier de la politique des ressources humaines.

Son but est de faire le pont entre les compétences de l'organisation et la stratégie globale. Concrètement, cette politique correspond à l'ensemble des actions menées par les cabinets en vue de développer l'attractivité, l'intégration et la rétention des collaborateurs à forte valeur ajoutée et possède trois grands piliers dans la gestion des talents : recruter, fidéliser et développer.

Identifier les talents internes susceptibles d'évoluer pour faire progresser votre organisation et déterminer les talents externes dont elle a besoin pour développer

son activité. Son rôle est aussi d'activer les bonnes méthodes afin de conserver l'ensemble des compétences, les savoir-faire comme les savoir-être.

Au cœur d'un marché du travail de plus en plus complexe, il devient aussi crucial d'investir dans le capital humain, à savoir le développement du potentiel humain.




POINTS DE VIGILANCE

- Sachez connaître les appétences de vos collaborateurs
- Utilisez les entretiens et des questionnaires pour pérenniser cette connaissance
- Détectez les talents humains autant que techniques
- Le talent n'est pas lié à un niveau technique mais à l'adaptation fine d'une compétence à un besoin opérationnel

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Recruter de nouveaux talents
- Détecter les talents chez mes collaborateurs
- Fidéliser les talents
- Développer des talents au sein du cabinet
- Développer votre gestion du capital humain en tant que valeur...par une formation dédiée et un accompagnement

 Je contacte mon conseiller en page 15

COMMENT PRÉSERVER LES SAVOIRS ET L'IMAGE DU CABINET LORS DE LA SORTIE D'UN COLLABORATEUR ?

Si les cabinets sont de plus en plus nombreux à soigner l'intégration de leurs nouveaux collaborateurs, rares sont ceux qui intègrent le départ de salariés dans leurs processus internes. Or, l'off-boarding – ou le processus de sortie des effectifs d'un collaborateur – est une étape clé pour les cabinets, à ne surtout pas négliger dans la mesure où celui-ci peut avoir un impact soit sur la clientèle (le client part à la suite du départ du collaborateur qui gère son dossier), soit sur l'image de l'entreprise (lorsque le départ se fait dans de mauvaises conditions et que le collaborateur partage sa mauvaise expérience dans son cercle social ou sur les réseaux sociaux, soit sur le climat du cabinet (un départ mal géré impacte les ressentis et la motivation des équipes)..

Faites du départ de votre salarié un moment important, valorisant son parcours et ses compétences. Sécurisez l'image de votre cabinet par les réseaux sociaux, ou bien par la création d'un réseau d'alumni, d'anciens salariés partageant une culture et une expérience communes. Maintenir de bonnes relations post-entreprise permet également la cooptation de nouveaux talents.

Communiquez avec "ceux qui restent" sur la qualité des sorties de collaborateur et les acquis de l'expérience vécue par ce collaborateur au sein du cabinet.



POINTS DE VIGILANCE

- Définissez la check-list des actions à réaliser avant le départ
- Sécurisez l'image du cabinet lors du départ en gardant contact avec vos anciens collaborateurs
- Communiquez positivement et de façon constructive sur les départs de collaborateurs

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Communiquer rapidement sur le départ du collaborateur
- Faire du départ un moment valorisant
- Améliorer mon organisation à l'occasion d'un départ
- Rebondir avec de la mobilité interne professionnelle
- Être en veille des inconvénients mais aussi du potentiel de réorganisation des éventuelles sorties

 Je contacte mon conseiller en page 15

COMMENT VALORISER LES COMPÉTENCES ET PRÉPARER LA TRANSMISSION DU CABINET ?

Se préparer à transmettre son cabinet c'est veiller plusieurs années à l'avance à anticiper les conséquences de la cession pour soi-même, son équipe, tout en optimisant ses chances de trouver le "bon" repreneur.

Pour faire un bon choix, un audit permet d'évaluer la situation avant la cession, faisant ressortir les points forts et les points faibles de la structure ainsi que les opportunités et les menaces du projet de transmission.

Se faire accompagner pour travailler sur les questions suivantes pour le dirigeant :

- Qu'est-ce que j'accepte de lâcher ? Sur quoi je ne transigerai pas ? Comment j'arrive à gérer les deux situations ?
- Quelle posture managériale à adopter pour préparer les collaborateurs aux changements au sein du cabinet.




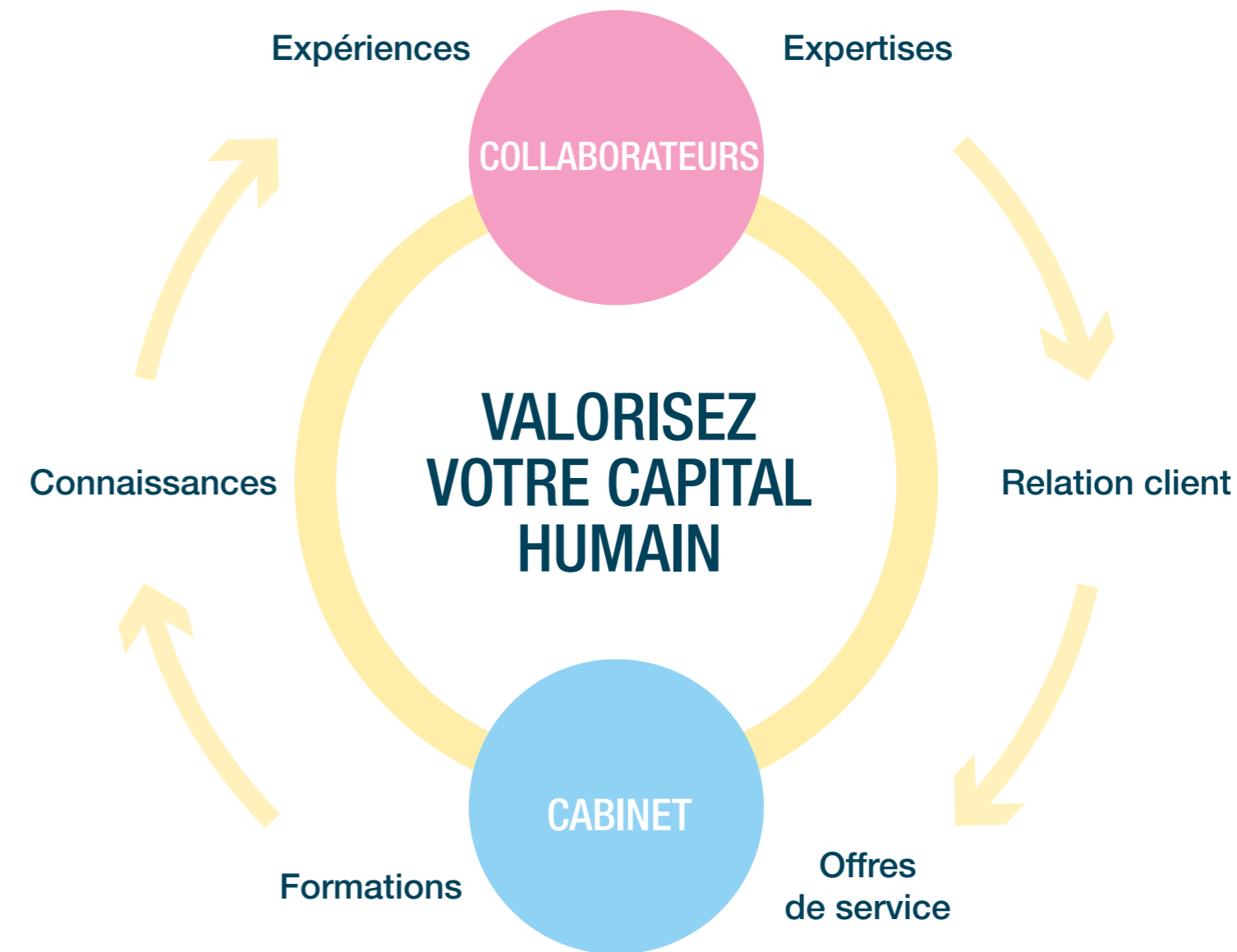
POINTS DE VIGILANCE

- Identifiez les « personnes clés » du cabinet et valorisez les compétences du cabinet
- Évaluez le capital humain du cabinet avant la transmission pour en faire un atout
- Préparez votre équipe à une transmission sereine

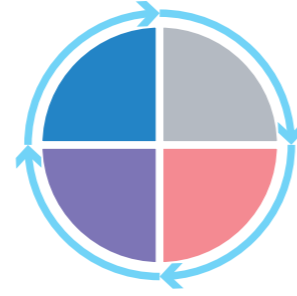
ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Auditer le capital humain de mon organisation :
 - expérience
 - motivations
 - compétences
 - potentiels
 - encadrement et collaborations
 - capacité d'adaptation

 Je contacte mon conseiller en page 15



Manager et fidéliser



L'HUMAIN AVANT TOUT

Le quatrième pilier du CEECAP, et le plus important, est bien évidemment l'Humain.

Le noyau dur de notre corps de métier reste les compétences, les savoir-faire et l'esprit humain, éternel moteur de nos professions que les intelligences artificielles ne remplaceront pas. Pour cela, il est nécessaire de manager efficacement et humainement afin de tirer le meilleur parti de chaque collaborateur au sein de vos équipes. A l'instar de la constante évolution des outils et process informatiques, les méthodes et comportements humains doivent aussi évoluer et accompagner tous ces changements.

C'est à la fois une question de compétences mais aussi de capacité à enrichir sa culture et être prêt à se remettre en cause tout en conservant ses valeurs.

Le développement personnel dans le cadre professionnel devient donc chaque jour plus pertinent et tend à s'imposer comme un aspect incontournable du management de demain.



Piloter et Animer

58

Comment mettre en place une gouvernance collective ?	58
Comment mettre en place un management intermédiaire ?	59
Dirigeant : Comment réduire la charge mentale ?	60
Comment gérer des collaborateurs uniques et des générations différentes ?	61
Comment développer sa motivation et celle de ses équipes ?	62
Pourquoi une bonne communication interne participe au bon management des collaborateurs ?	63
Comment désamorcer les conflits et sortir des rapports de force ?	64
Comment manager des managers ?	65
Le numérique et les outils collaboratifs influencent-ils votre management ?	66
Comment transformer les résistances individuelles en adhésion collective ?	68

Organiser et Déléguer

69

Comment organiser la gestion de mon temps de travail ?	69
En quoi la délégation de responsabilités n'altère pas votre supervision ?	70
En quoi le bien-être au travail favorise-t-il la productivité ?	72
Comment piloter un projet de façon optimale ?	74
En quoi l'écrit de qualité est-il au service d'une bonne relation client ?	76
Comment gagner en leadership pour atteindre ses objectifs ?	78

COMMENT METTRE EN PLACE UNE GOUVERNANCE COLLECTIVE ?

Il n'est pas simple de piloter à plusieurs une ou des activités avec des profils d'associés très similaires et des objectifs basés souvent sur une culture technique partagée.

La succession d'un dirigeant par plusieurs associés, ou la croissance significative du nombre d'associés remet souvent en cause l'efficacité de la gouvernance du cabinet si on ne partage pas un cadre de valeurs mais aussi des modalités de décision plus ou moins déléguées selon les sujets et acceptées par tous.

Le manager n'est alors plus un chef d'orchestre, mais un virtuose agile capable de composer avec l'évolution des situations et de coordonner avec bienveillance et tolérance des acteurs fortement différenciés.

Il faut savoir partager et coordonner ses pratiques managériales, qu'il s'agisse de construire une relation de confiance ou de gérer les tensions et les inévitables incidents de parcours.

Prenez conscience du rôle, des responsabilités et de l'engagement de chaque dirigeant, mais aussi de l'importance de la construction d'une relation de confiance efficace et fluide avec les différents collaborateurs.

Organisez la répartition des rôles et fonctions de direction entre associés selon vos appétences.




POINTS DE VIGILANCE

- Organisez une gouvernance fluide et partagée
- Traitez les différents problèmes « humains » classiques dans une nouvelle fonction RH
- Créez une relation de confiance pour instaurer une dynamique collective entre associés
- Jouez la complémentarité selon les personnalités et pas l'équivalence contre-nature

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Savoir définir une stratégie et organiser un plan d'action en commun
- Définir les rôles de chacun dans le modèle collectif de management
- Piloter un plan d'action issu de la politique du cabinet
- Choisir les bons leviers d'actions
- Sécuriser et rendre agile les processus de décision selon les réels enjeux (RH et financiers)

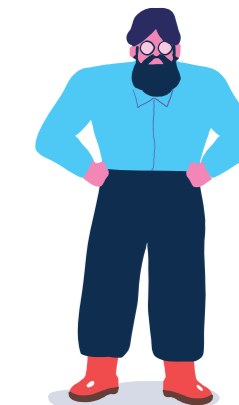
 Je contacte mon conseiller en page 15

COMMENT METTRE EN PLACE UN MANAGEMENT INTERMÉDIAIRE ?

Un "homme clé" sans expérience managériale que le cabinet a souhaité valoriser, un technicien compétent qui a obtenu le poste à l'ancienneté parce qu'il fallait éviter qu'il parte, un expert qui a vu son équipe s'étoffer, passant d'une assistante à une équipe de 4 à 6 personnes, un cadre doté de compétences managériales certaines, mais novice sur le secteur, sont des situations qui montrent l'intérêt de poser la question "Comment mettre en place un management intermédiaire" pour son cabinet afin d'éviter des écueils dans la relation avec les collaborateurs.

Les managers intermédiaires sont le cœur de votre cabinet : ils constituent une interface clé pour mettre en cohérence l'opérationnel et le stratégique. Ils sont des « relais », sur lesquels le cabinet s'appuie pour faire le lien entre les collaborateurs et les dirigeants, qui n'ont ni les mêmes objectifs, ni la même vision du cabinet. Ils ont donc un rôle essentiel à jouer dans la régulation du cabinet et la communication interne.

La particularité du management intermédiaire tient à la proximité qu'ils entretiennent avec leurs équipes et leurs dirigeants.



POINTS DE VIGILANCE

- Soyez attentif aux désengagement des managers intermédiaires
- Analysez les répercussions des tensions sur l'activité
- Puissants leviers s'ils sont bien organisés
- Participez de manière complémentaire au management principal

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Mieux travailler sur le développement du cabinet
- Mettre en place de nouveaux échelons
- Véritable mission de ressources humaines
- Déléguer des tâches de supervision opérationnelle et de gestion client
- Adopter un reporting efficient

 Je contacte mon conseiller en page 15

DIRIGEANT : COMMENT RÉDUIRE LA CHARGE MENTALE ?

Être toujours plus efficient, performant, rapide, autonome...les injonctions ne manquent pas, et se multiplient surtout à l'ère numérique, alors que l'instantanéité est devenue reine dans les sphères personnelles et professionnelles. Enfin, il est parfois difficile d'oser être soi-même dans un contexte professionnel. Ce refoulement du naturel exige souvent un travail émotionnel déstructurant, épuisant, parfois même inutile et contre-productif. Il est possible d'oser dire non dans le respect des autres.

Apprenez à distinguer le prioritaire du futile, l'essentiel du superflu, pour rester efficace mais sans s'épuiser à la tâche, en adoptant des astuces simples mais aussi une

organisation et des comportements nouveaux.

Développez une attitude de force tranquille pour exercer une influence crédible, de construire votre image professionnelle pour assumer votre rôle avec aisance.

Favorisez la confiance et la responsabilité pour alléger votre charge mentale.

Enfin, organisez des fonctions managériales relais avec des collaborateurs formés aux relations humaines.




POINTS DE VIGILANCE

- Régulez votre exposition au stress
- Restez efficace dans les situations de crise ou de fatigue
- Faites face aux attitudes négatives
- Ne cherchez pas à résoudre tout tout seul
- Partagez les problèmes avec vos "cadres"
- Formez plutôt que corrigez les erreurs de vos collaborateurs

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Clarifier les priorités
- Optimiser l'organisation du temps et la délégation
- Développer l'intelligence émotionnelle
- Communiquer de façon positive
- Développer ma capacité de résilience grâce à un coaching ou à une formation dédiée et sélectionnée par le CEECA

 Je contacte mon conseiller en page 15

COMMENT GÉRER DES COLLABORATEURS UNIQUES ET DES GÉNÉRATIONS DIFFÉRENTES ?

En matière de management il y a des règles...et il y a des exceptions. Les méthodes les plus parfaites butent parfois sur la réalité : le caractère, la culture, l'âge, la génération, les rôles de prédilection, les expertises.

En outre, trois générations se côtoient dans les cabinets avec des motivations différentes. Bien connaître leur clés de motivation pour adapter votre management est devenu essentiel. Faire en sorte que la cohabitation se passe bien et que des solidarités naissent malgré les perceptions différentes.

Apprenez à différencier votre management en fonction des compétences et des profils, à évaluer les compétences et accompagner l'évolution individuelle

de chacun, à développer des relations vraiment professionnelles avec ses collaborateurs et enfin à acquérir les outils de l'autorité et déjouer ses pièges.

Apprenez à comprendre le fonctionnement de la génération Y et de la génération Z pour mieux les gérer, à décoder leurs comportements, à appréhender les leviers pour les fidéliser et enfin à adopter de nouvelles pratiques managériales.



POINTS DE VIGILANCE

- Ne cédez pas à l'autoritarisme...
- Sachez dire non ou recadrer quand c'est utile ou attendu
- Veillez à une forme d'équilibre entre aider, encourager, recadrer, et remotiver
- Acceptez et valorisez les différences et les complémentarités entre collaborateurs

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Adapter son style de management à chaque collaborateur
- Gérer des collaborateurs jeunes...et moins jeunes de façon différentes
- Évaluer les compétences de chacun et proposer leur d'évoluer
- Développer des relations professionnelles efficaces avec des formations dédiées et un coaching personnalisé afin d'appréhender les situations les plus complexes

 Je contacte mon conseiller en page 15

COMMENT DÉVELOPPER SA MOTIVATION ET CELLE DE SES ÉQUIPES ?

Il est nécessaire de poser les bases d'un management qui génère la motivation des collaborateurs afin de renouveler de manière simple et « expérientielle » les façons de motiver et de responsabiliser tous les acteurs du cabinet. Il est important d'acquérir une meilleure compréhension des mécanismes qui soutiennent une implication saine au travail d'une part, et ceux qui cassent cette dynamique d'autre part. Ces derniers doivent être perçus afin d'éviter une démotivation individuelle ou collective.

Adoptez une posture managériale qui favorise la confiance, la délégation et la reconnaissance.

Communiquez de manière à engager une amélioration continue des relations.

Apprenez à motiver beaucoup plus facilement et enfin à déléguer avec plus d'efficacité tout en responsabilisant plus facilement.




POINTS DE VIGILANCE

- Identifiez bien les ressorts de motivation et d'efficacité des équipes et individus
- Prenez la posture qui vous ressemble
- Dialoguez régulièrement
- Évaluez régulièrement vos motivations et celle de vos collaborateurs
- Privilégiez le sens des actions et le bon sens

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Déléguer plus efficacement grâce à une formation fine et un coaching adapté
- Identifier les modes de fonctionnement préférentiels
- Adopter une posture managériale de confiance
- Engager une amélioration continue des relations
- Savoir motiver

 Je contacte mon conseiller en page 15

POURQUOI UNE BONNE COMMUNICATION INTERNE PARTICIPE AU BON MANAGEMENT DES COLLABORATEURS ?

En matière de connaissance de soi, il est un élément souvent négligé : la vision des autres quant à nous-mêmes. Or, cette perception extérieure peut s'avérer être un élément important pour une analyse éclairée de soi dans l'optique d'une meilleure communication et l'amélioration continue de nos compétences, savoir-faire, et soft-skills.

Apprenez à mettre en pratique les fondamentaux de la communication positive comme outils de feedback, découvrez les différentes techniques pour réaliser ces feedback et apprenez enfin à transmettre n'importe quel message de manière constructive.

La communication interne est le vecteur essentiel d'un

management perçu comme efficace.

Pour autant, elle est complexe car chacun a des perceptions différentes et ne peut-être satisfait à tout moment. Elle doit occuper ainsi un temps significatif du manager afin qu'elle soit continue, constamment présente et fasse circuler les informations et explications utiles à tous et à chacun.



POINTS DE VIGILANCE

- Proposez une communication explicite et non pas implicite
- Tous les collaborateurs n'ont pas besoin des mêmes informations, personnalisez les messages
- Traitez les questions collectives en réunion, les questions individuelles en entretien

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Mettre en pratique les fondamentaux de la communication positive
- Réaliser et obtenir des feedback de manière simple et efficace
- Apprendre à transmettre tout type de message dans un objectif constructif
- Organiser son temps autour de la communication interne
- Organiser une stratégie de communication dans les phases de changement

 Je contacte mon conseiller en page 15

COMMENT DÉSAMORCER LES CONFLITS ET SORTIR DES RAPPORTS DE FORCE ?

Les managers de proximité doivent posséder des aptitudes particulières pour gérer leurs « impulsions » et celles de leurs interlocuteurs. Il devient par exemple nécessaire de savoir gérer habilement les frustrations ou de se protéger des colères et des affrontements violents. Plus qu'aux autres, cette compétence est désormais indispensable aux managers et aux chefs d'équipe amenés à devoir gérer des situations objectivement conflictuelles.

Les relations dans les cabinets sont souvent pleines d'ambivalence, d'enjeux et de sous-entendus qu'il faut savoir décrypter et analyser pour pouvoir réagir au mieux. Il existe aussi des manifestations de tensions relationnelles, d'incivilité que ce soit avec les clients ou même les collaborateurs.

Donnez vous les moyens de faire face aux conflits de manière professionnelle, de les désamorcer avant quand c'est possible et de retourner parfois une situation en développant votre capacité de résilience et votre dextérité relationnelle pour conserver des relations constructives et préserver son équilibre personnel.

Assimilez une conduite de gestion des conflits et de crises dans laquelle vous serez calme, solide, patient et constructif.



POINTS DE VIGILANCE

- Affirmez vous face aux situations négatives
- Ne vous laissez pas déstabiliser par les émotions négatives
- Gérez les tensions et les conflits avec calme
- N'évitez pas le conflit, il convient de le gérer
- Pensez à recadrer ses collaborateurs de manière calme et objective

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Aborder avec professionnalisme les situations de tensions
- Avoir une méthode d'analyse des conflits
- Savoir dénouer des situations conflictuelles
- Proposer des sorties de conflits gagnant-gagnant en vous formant régulièrement à la gestion des relations tendues et des crises

 Je contacte mon conseiller en page 15

COMMENT MANAGER DES MANAGERS ?

Le manager de managers ou de cadres se positionne clairement en leader en faisant preuve de charisme et clairvoyance. Il doit savoir canaliser les ambitions individuelles et fédérer son équipe autour d'une dynamique.

Intégrez les bonnes postures pour mobiliser votre équipe et promouvoir une dynamique de collaboration efficace. Mobilisez une équipe de cadres autour d'une vision commune. Coordonnez la convergence des tempéraments au sein d'une même équipe.

Gérez les envies, motivations et ambitions en jouant sur les complémentarités. Tout en respectant les personnalités, valorisez les réussites collectives en

priorité, les interactions qui ont conduit aux succès ou aux félicitations des clients.

Enfin, développez la responsabilité de vos cadres en proposant des transferts dans la gestion de projets tout en étant exigeant sur le reporting.



POINTS DE VIGILANCE

- Coordonnez la convergence des tempéraments
- Ne gérez pas les managers comme des collaborateurs, partez de leur expérience d'encadrement
- Débriefez sur les difficultés à managers avec vos cadres et transmettez votre expérience tout en dialoguant sur leurs constats, leurs acquis, leurs progrès, leurs doutes

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Se positionner comme manager de managers
- Mobiliser une équipe de managers
- Instaurer un fonctionnement collaboratif
- Apprendre à mettre en œuvre une démarche participative au quotidien
- Intégrer dans leur évaluation annuelle des objectifs, des points de progrès à atteindre ou à surveiller avec des collectes de constats

 Je contacte mon conseiller en page 15

LE NUMÉRIQUE ET LES OUTILS COLLABORATIFS INFLUENCENT-ILS VOTRE MANAGEMENT ?

Plus qu'une simple conséquence de la crise sanitaire, les conditions de travail hybrides transforment en profondeur les repères classiques d'organisation du travail et bousculent l'exercice traditionnel des pratiques de management. Télétravail, visioconférences, explosion du numérique en entreprise, autant de points clés à comprendre et maîtriser.

Ce phénomène en pleine propagation ces dernières années se pérennise avec l'arrivée des digital natives sur le marché du travail, naturellement connectés et demandeurs de plus de qualité de vie au travail. Si ce bouleversement signe la fin du « command and control » issu d'une culture managériale fondée sur

le présentisme, il constitue une opportunité pour l'entreprise de questionner ses usages et pour les managers d'innover et de revisiter leurs pratiques vers plus de responsabilisation et de confiance.




POINTS DE VIGILANCE

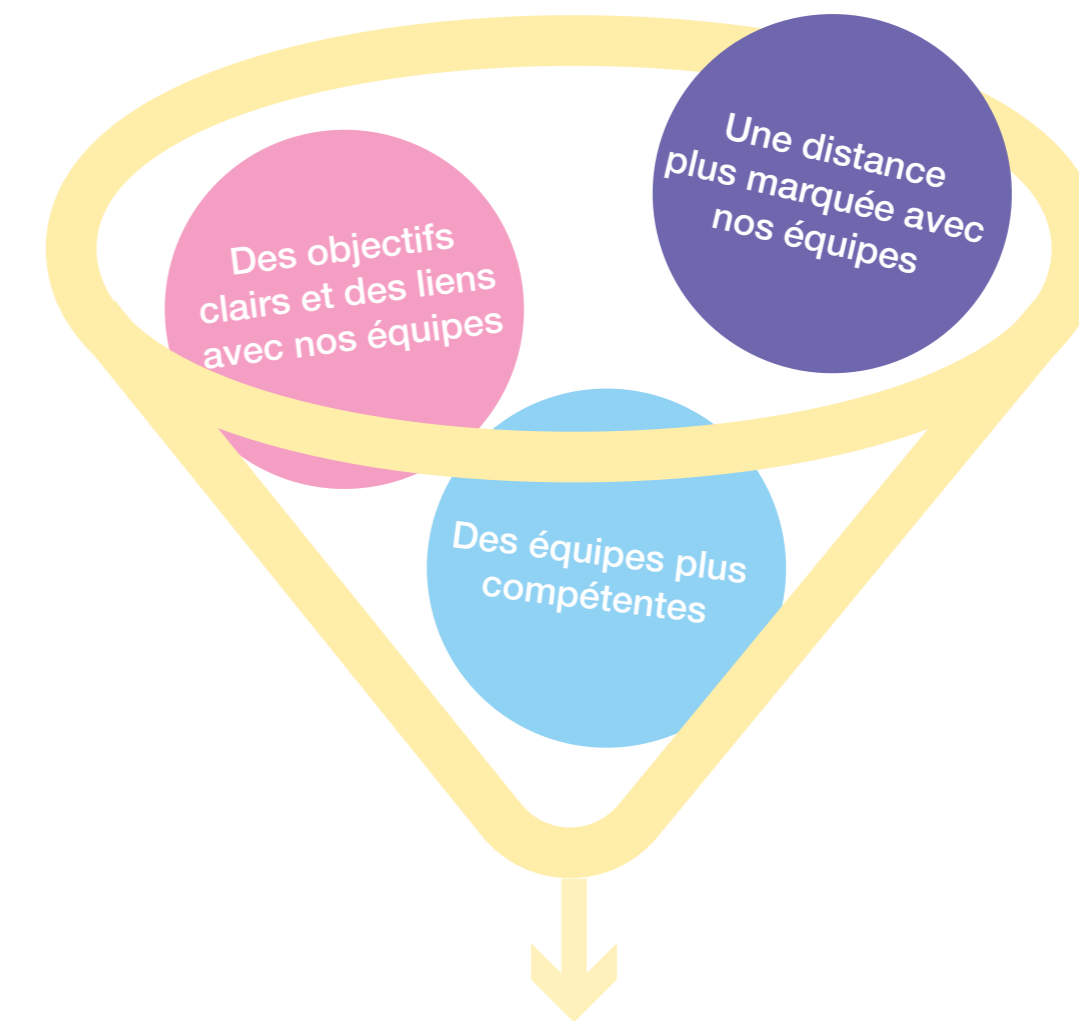
- Soyez en veille sur les usages distanciels
- Équilibrez présentiel et distanciel selon les besoins de l'organisation, des moyens et outils disponibles
- Sélectionnez les temps de distanciel selon les capacités individuelles à s'organiser et la connaissance des process

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Comprendre les enjeux du management hybride
- Optimiser son fonctionnement managérial à distance
- Revisiter ses pratiques et innover
- Se rapprocher de mes membres d'équipe en planifiant des moments partagés au bureau
- Donner de la visibilité à mes collaborateurs pour encourager les retrouvailles en présentiel

 Je contacte mon conseiller en page 15

NUMÉRIQUE



DES ÉQUIPES PLUS RESPONSABLES

COMMENT TRANSFORMER LES RÉSISTANCES INDIVIDUELLES EN ADHÉSION COLLECTIVE ?

Le changement fait partie dorénavant du quotidien des entreprises et des cabinets.

Quels sont les comportements à adopter pour surmonter les résistances ? Quelles sont les stratégies à adopter pour susciter l'adhésion ?

Identifiez les étapes clés de l'accompagnement au changement et découvrez les pistes d'une collaboration constructive avec les acteurs concernés.

Pilotez la démarche en fonction du degré d'acceptabilité des personnes les plus concernées.

Comprenez et analysez les résistances individuelles et collectives.

Soyez démonstratifs, par l'exemplarité tout en préservant la cohésion d'équipe.



ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Incarner le changement
- Accompagner ses équipes dans la mise en place du changement
- Utiliser les bons leviers de communication pour faire adhérer
- Décoder et transformer les résistances individuelles
- Convertir la stratégie du projet collectif en objectifs individuels et collectifs réalistes par des formations adaptées et un coaching personnalisé

 Je contacte mon conseiller en page 15

POINTS DE VIGILANCE

- Préservez la cohésion de son équipe
- Décodez et transformez les résistances individuelles
- Ne négligez aucune résistance et analysez les
- Les résistances individuelles sont de natures variées
- Les résistances collectives sont liées à l'organisation et l'historique de changements ou échecs

COMMENT ORGANISER LA GESTION DE MON TEMPS DE TRAVAIL ?

La compression du temps est l'une des grandes caractéristiques de notre évolution. Devant l'avalanche des urgences, l'inondation des informations, l'hyperchoix des sollicitations, il est de plus en plus difficile de se concentrer sur ses priorités. La réponse réside dans une bonne gestion du temps. En effet, optimiser et gérer au mieux le temps, permet de gagner en productivité mais aussi et surtout en fiabilité et bien-être dans de nombreux domaines. Cela permet également d'avoir une meilleure visibilité sur de nombreux projets, et de bien concilier ses choix et son temps entre sa vie privée et sa vie professionnelle.

Organisez des outils pratiques, pour apprendre à gérer des relations dévoreuses de temps. Apprenez à redéfinir vos priorités pour retrouver la maîtrise de votre temps, à vous protéger de l'éparpillement, des dérangements et des sollicitations continues, à maintenir des relations de qualité lorsque le temps se comprime et s'accélère ou encore à communiquer de manière optimale en un temps minimal, c'est-à-dire faire passer efficacement des messages dans l'urgence.



ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Savoir communiquer de manière optimale
- Identifier et réduire les activités chronophages
- Identifier votre relation au temps
- Optimiser ma gestion du temps grâce à des formations fines et appuyées sur des actions et analyses pragmatiques

 Je contacte mon conseiller en page 15

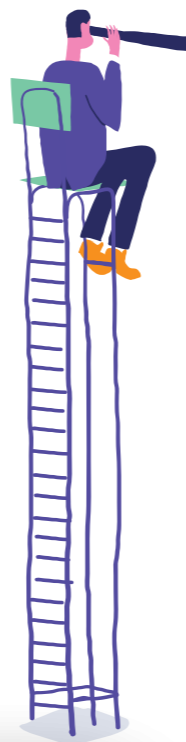
POINTS DE VIGILANCE

- Apprenez à vous protéger des dérangements et des sollicitations
- Maintenez des relations de qualité
- Utilisez des méthodes et outils pour maîtriser votre stress
- Redéfinissez vos priorités et retrouvez la maîtrise de votre temps

EN QUOI LA DÉLÉGATION DE RESPONSABILITÉS N'ALTÈRE PAS VOTRE SUPERVISION ?

Si la délégation offre au manager la possibilité de dégager du temps, elle permet aussi de construire l'autonomie et d'intégrer de nouvelles compétences chez ses collaborateurs. Un cadrage initial, une communication précise et motivante, un accompagnement adapté sont les clés de voûte d'une collaboration efficace.

Apprenez à mener efficacement vos entretiens de délégation et à communiquer efficacement en faisant de la délégation le pivot de vos pratiques managériales. Donnez la confiance et responsabilisez concomitamment par des entretiens d'évaluation des actions et de cadrages sur les principes et les objectifs à atteindre.




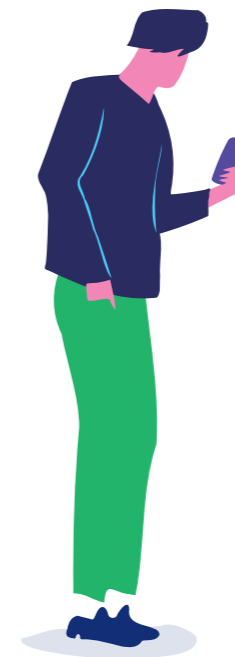
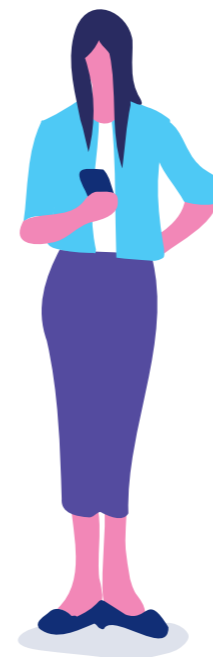
POINTS DE VIGILANCE

- Soyez conscient de votre rapport au contrôle
- Osez la délégation complète, ne faites pas la moitié du chemin
- Formez en permanence vos collaborateurs pour pouvoir déléguer
- Confrontez les aux difficultés des dossiers et de l'organisation

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Me former pour
 - Maîtriser les étapes de l'entretien de délégation
 - Motiver et développer le degré d'autonomie de mes collaborateurs
 - Évaluer et accompagner individuellement mes collaborateurs
 - Acquérir les clés d'une délégation où confiance, contrôle, reporting et responsabilité sont combinés avec doigté.

 Je contacte mon conseiller en page 15



EN QUOI LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL FAVORISE-T-IL LA PRODUCTIVITÉ ?

Pour développer des relations gagnant-gagnant avec vos collaborateurs et déjouer la contagion des personnalités... et des situations toxiques, engagez une politique RH qui favorise un climat de bienveillance et efficacité conjuguée.

Vous contribuerez ainsi à la qualité de l'ambiance et au bien-être au sein de l'équipe et du cabinet.

Communiquez avec doigté, adresse et professionnalisme et à déjouer les situations toxiques.

Contribuez au bien-être au sein de votre cabinet par une relation humaine saine, transparente, empreinte de responsabilité.




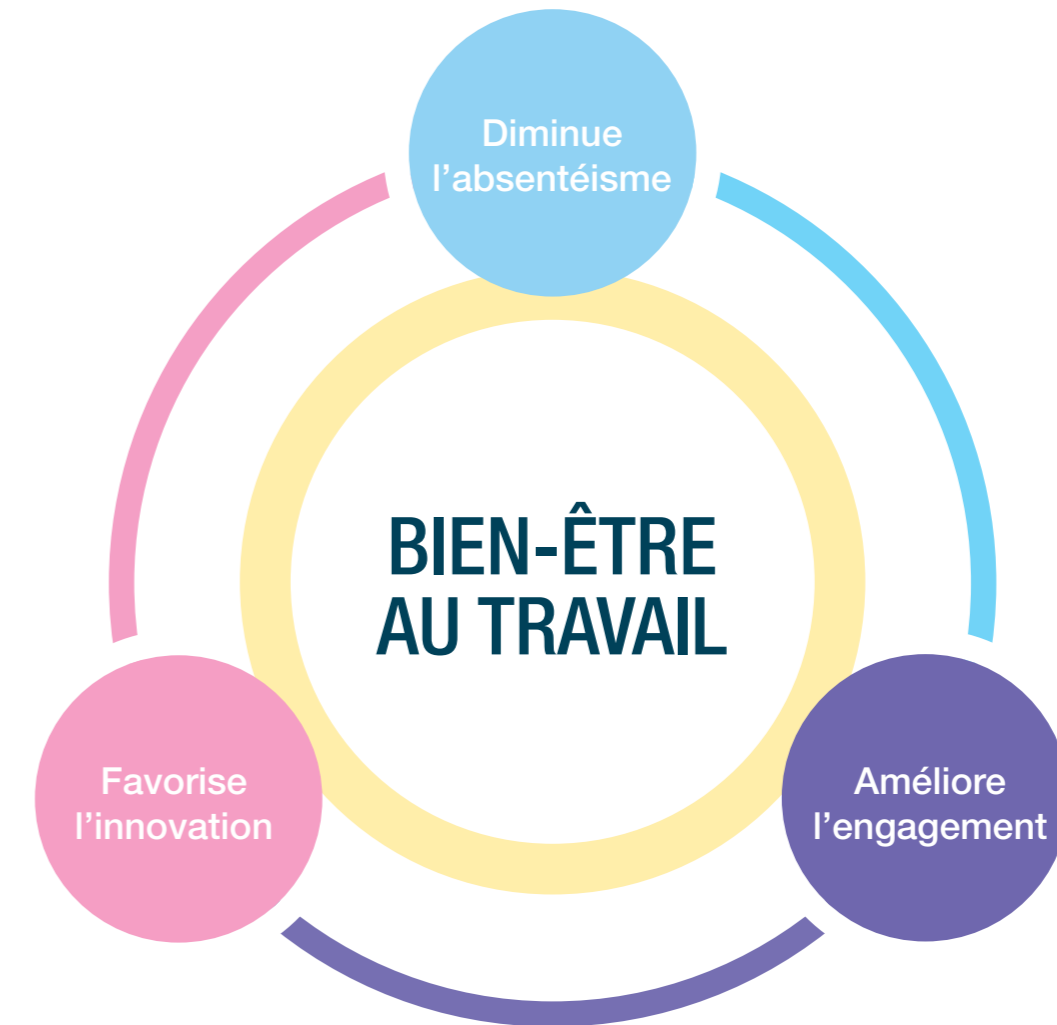
POINTS DE VIGILANCE

- Évitez de ne vous concentrer que sur des éléments "gadgets"
- Le bien-être concerne autant les associés que les salariés: la santé mentale de tous est primordiale
- Fixez des objectifs de valeur aux actions de bien-être développées dans le cabinet

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Me faire accompagner ou me former pour développer une culture de bien être au travail fondées sur des valeurs
- Faire accompagner vos équipes pour proposer des règles de vie et de comportement qui prennent en compte les attentes de chacun dans un climat efficace et responsable

 Je contacte mon conseiller en page 15



COMMENT PILOTER UN PROJET DE FAÇON OPTIMALE ?

Être chef de projet ne s'improvise pas : les nouvelles organisations, les nouvelles équipes pluridisciplinaires et les nouvelles méthodes engendrent des problématiques jusqu'alors inédites et qu'il faut savoir gérer rapidement ou mieux encore, anticiper.

Découvrez les principales clefs, techniques et relationnelles, de la gestion de projet, de manière concise et réaliste. Apprenez par exemple à travailler et faire travailler des collaborateurs en mode matriciel, transversal ou collaboratif. Maîtriser les temps forts d'un projet et gérer la dimension humaine de la conduite de projet.




POINTS DE VIGILANCE

- Sachez coordonner une équipe éparpillée en différents sites
- Veillez à savoir "embarquer" au bon moment chaque acteur du projet
- Différenciez les personnes qui agissent, celles qui sont consultées, celles qui sont informées

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Me faire accompagner ou me former pour :
 - adopter les techniques managériales de projet
 - planifier les étapes constitutives d'une gestion de projet
 - gérer au bon moment les RH utiles et guider chacun
 - faire de la gestion de projet une méthode quotidienne des gestion des missions et des équipes

 Je contacte mon conseiller en page 15

PRISE
DE DÉCISION

DONNER DE LA VISIBILITÉ

Partager
Communiquer
Échanger

Suivre
Contrôler
Alerter

Outils
Standardiser
Former

Questionner
Anticiper
Challenger

MAÎTRISER LES BUDGETS, RISQUES,
RESSOURCES ET PLANNING

SUPPORT AU
CHANGEMENT

EN QUOI L'ÉCRIT DE QUALITÉ EST-IL AU SERVICE D'UNE BONNE RELATION CLIENT ?

En cabinet, l'écrit est un vecteur essentiel de communication ! Auprès des clients mais aussi en interne. Il valorise la prestation apportée. Il constitue un élément de preuve des travaux effectués, des informations fournies, des conseils apportés... Il véhicule l'image du cabinet. L'écrit doit donc être soigné et pouvoir être lu et compris facilement. Ni le fond, ni la forme ne doivent être négligés.

Apprenez à identifier les obligations et les principes fondamentaux qui régissent la communication écrite en cabinet, à maîtriser la rédaction et la présentation des écrits professionnels en s'appuyant sur des techniques, des méthodologies et des outils.




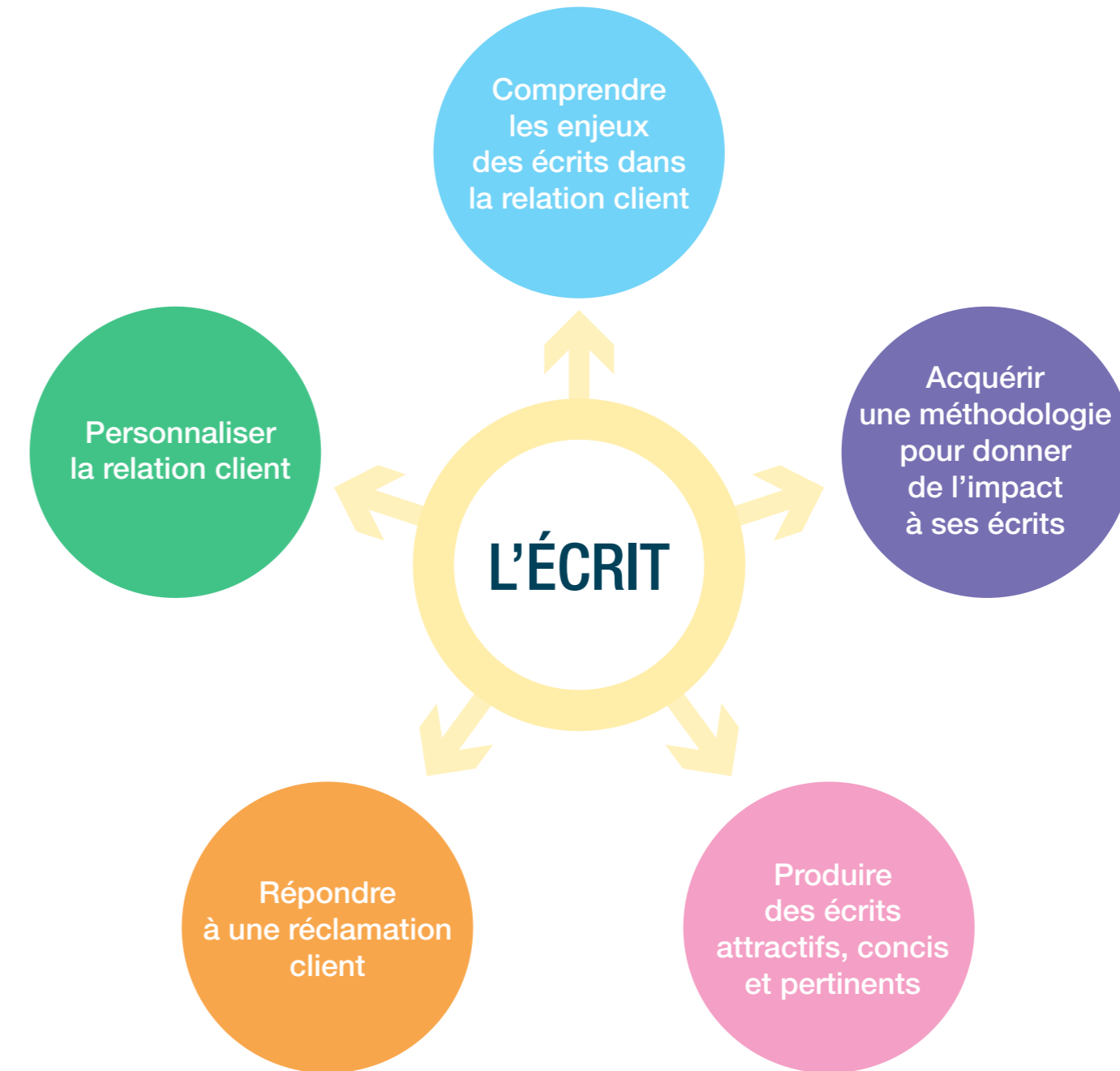
POINTS DE VIGILANCE

- Valorisez en interne les écrits professionnels performants
- Harmonisez les pratiques au sein du cabinet
- Travaillez la sémantique et le sens des mots
- Pratiquez la communication écrite explicite

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Avec des formations adaptées :
 - donner du goût à vos équipes pour l'importance des écrits
 - appliquer des méthodes de rédaction simple et fluide
 - faciliter l'usage des écrits pour valoriser vos démarches et travaux
- Faire réviser chaque année les fondements des écrits dans différentes situations : mail, note de synthèse, rapport, courrier...

 Je contacte mon conseiller en page 15



COMMENT GAGNER EN LEADERSHIP POUR ATTEINDRE SES OBJECTIFS ?

L'important est de s'appuyer sur son expérience, croire dans celle-ci et ses idées.

Tirer des bilans des actions et progrès réalisés dans vos missions managériales.

Identifier ses atouts permet d'avancer sereinement en capitalisant sur ses succès et sur ses "échecs".

Fédérer et motiver autour d'un projet, communiquer de manière claire, être écouté et emporter l'adhésion : tout cela repose en grande partie sur sa capacité à développer un certain leadership...et du charisme. Et contrairement aux idées reçues, développer ces aptitudes peut s'apprendre, se développer et se cultiver.

Apprenez à avoir les clefs pour mieux gérer vos postures et votre communication verbale et orale lors de situations du quotidien ou exceptionnelles : réunions, présentations, annonces de bonnes ou de mauvaises nouvelles...

Développez votre capacité à guider et à obtenir l'engagement de vos équipes sur des objectifs définis et concrets.

Restez vous même tout en développant un climat de confiance et d'optimisme autour de vos projets.




POINTS DE VIGILANCE

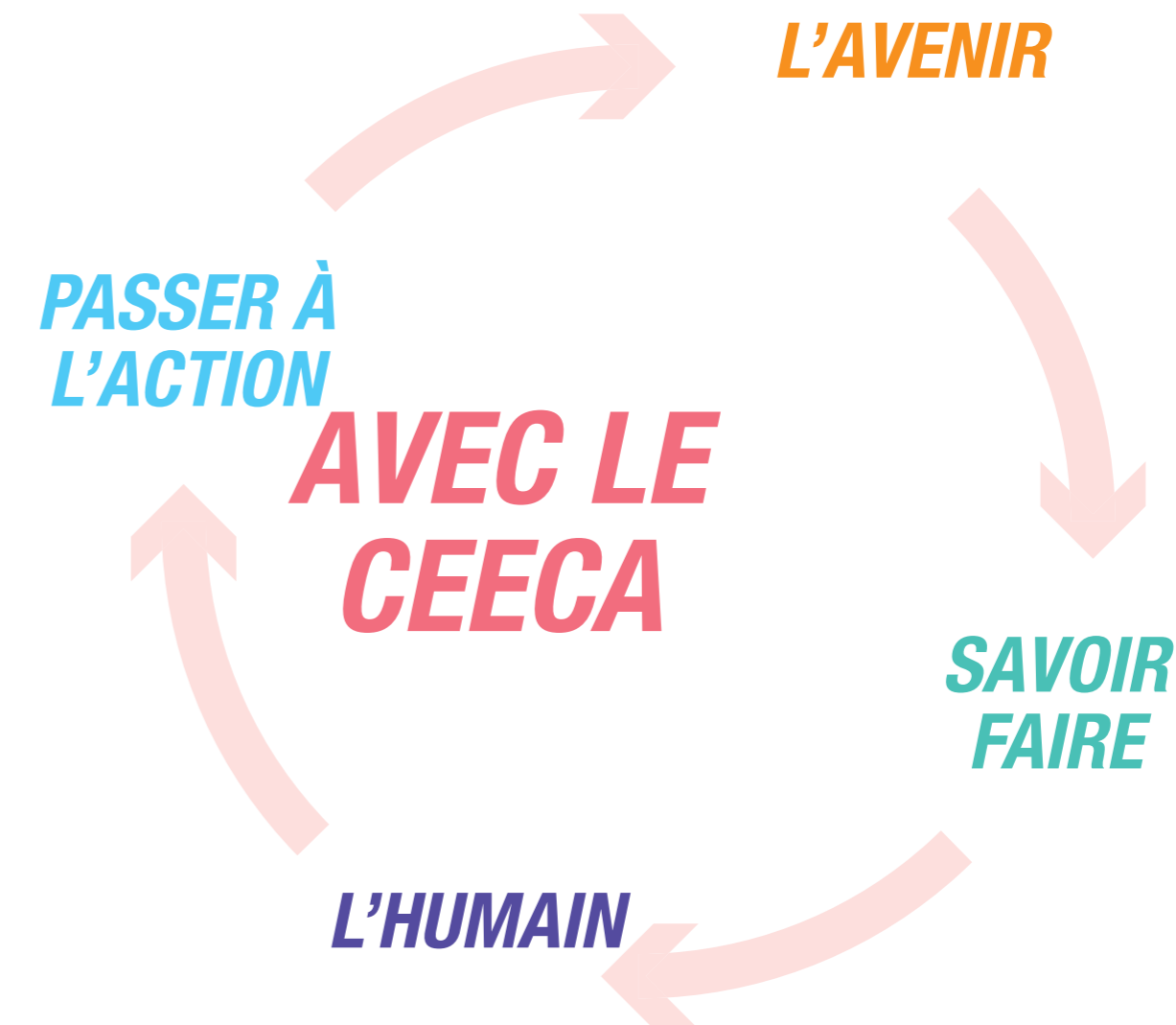
- L'absence de vision partagée de l'avenir dans une équipe est un élément déclencheur du mal-être et de perte de cohésion
- Ne confondez pas avec la notion "diriger" désignée par la hiérarchie et imposée à l'équipe, de la notion de leadership qui est plutôt liée à un comportement
- Le manager jouit d'une autorité de statut, c'est un organisateur orienté "opérationnel" à la différence du leader qui a une vision partagée avec l'équipe pour la fédérer autour d'un projet

ÇA M'INTERESSE AVEC LE CEECA DE :

- Savoir identifier mes points forts
- Gagner en assurance et en estime de soi
- Améliorer ma capacité à décider et agir
- Construire mon image de leader
- Affirmer mon style personnel
- Favoriser la cohésion d'équipe en suivant une formation dédiée et un coaching personnalisé

 Je contacte mon conseiller en page 15

EN RÉSUMÉ...



PROCHE DE VOUS...

SIÈGE DE BORDEAUX

28 rue Ferrère,
33000 Bordeaux
05 56 79 79 15

SITE DE LIMOGES

25 rue Cruveilhier,
87000 Limoges
05 55 34 71 01

SITE DE NIORT

35 avenue de Paris,
79000 Niort
05 49 08 06 02

ANTENNE DE PAU

28 rue Ferrère,
33000 Bordeaux
05 56 79 79 15



La Rochelle (17)

Angoulême (16)

Bordeaux (33)

Libourne (33)

Bazas (33)

Anglet / Bayonne (64)

Salies-de-Béarn (64)

Niort (79)

Poitiers (86)

Limoges (87)

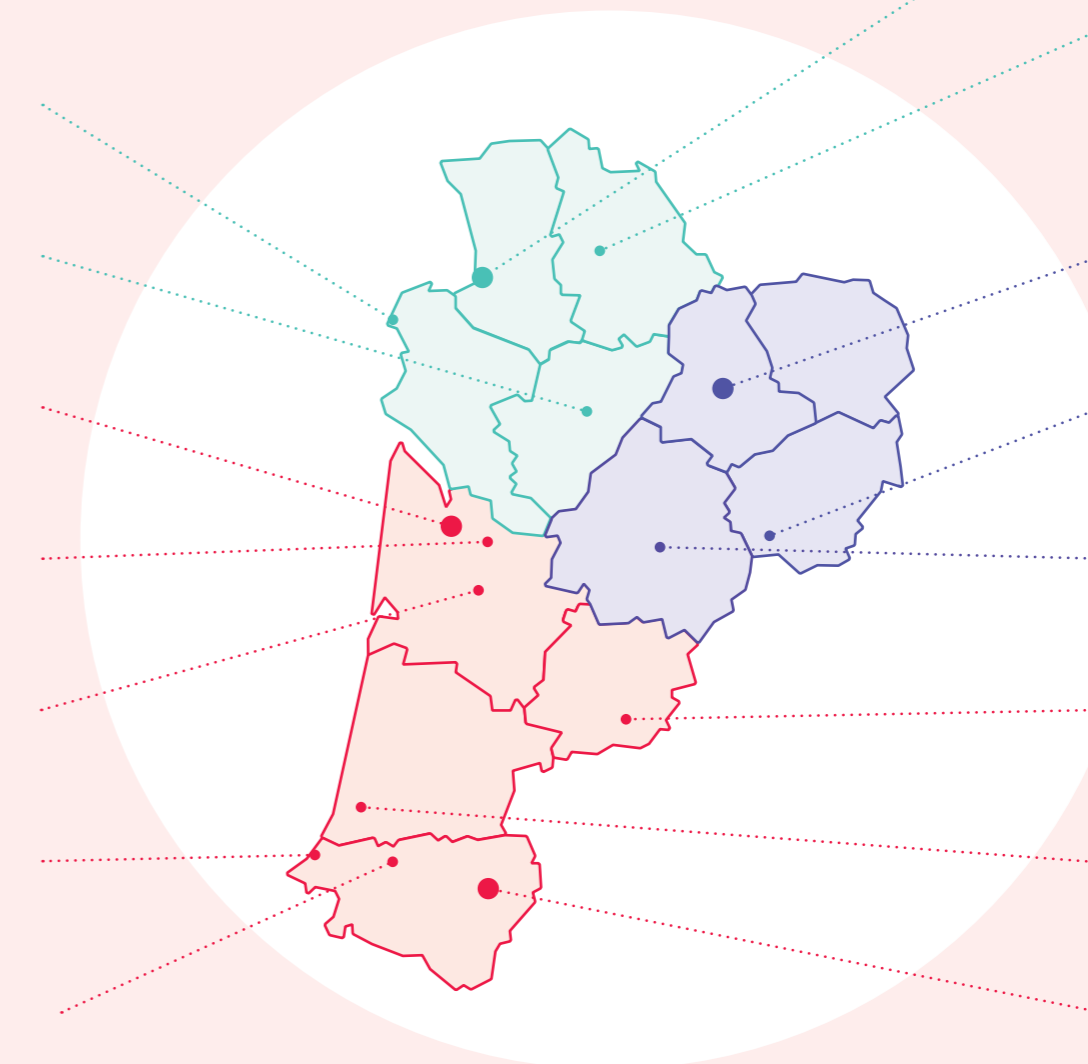
Brive (19)

Périgueux (24)

Agen (47)

Dax / Capbreton (40)

Pau (64)



...ET CONNECTÉS



LINKEDIN

linkedin.com/company/ceeca



VIMEO

vimeo.com/ceeca



YOUTUBE

[CEECA Nouvelle-Aquitaine](https://www.youtube.com/channel/UC...)



FACEBOOK

facebook.com/ceecaformation



Directeur de la publication	Guillaume Tater
Responsable et coordination édition	Eve Cardinaud
Comité de rédaction	Bruno Gratian Eve Cardinaud Sophie Rodriguez Pierre Blanc-Garin
Supervision éditoriale	Bruno Gratian
Illustrations	Cyrille Beirnaert — www.jacktruffo.com
Design graphique	Damien Elliott — https://www.linkedin.com/in/damienelliott
Impression	IGS — www.graphic-sud.com



www.ceeca.org

Pour retrouver notre site web
scannez le QRCode ci-dessus



PAACEE