

Experts-comptables : tirez profit de vos «mauvaises» expériences

30/03/2017



Une association ratée ? Une diversification abandonnée ? Ou encore, un recrutement malheureux ? Ce sont autant d'expériences dont les experts-comptables peuvent tirer des leçons fructueuses. Témoignages.

Lorsqu'il décide de développer son cabinet en 2008, Frédéric Tillard, dirigeant de Co-pilotes à Granville (Manche), pense tout naturellement à la comptabilité en ligne. "Il s'agissait d'une nouvelle tendance dans la profession, prometteuse et encore peu pratiquée", explique l'expert-comptable. Lequel bâtit un site Web dédié à cette nouvelle activité, capable de donner un prix en ligne et de fournir un devis au vu de quelques données globales renseignées par le prospect : activité, nombre de salariés, etc. Rapidement, le cabinet récolte 150 à 200 prospects, issus des quatre coins de la France, dont 20% deviennent des clients effectifs. L'impact sur cette structure, de 12 personnes à l'époque, n'est pas neutre : "Nous étions déjà très orientés accompagnement et nous pensions pouvoir faire du conseil à distance, ce qui s'est avéré difficile", relate Frédéric Tillard. Les collaborateurs ont du mal avec la relation dématérialisée aux clients, car ils sont habitués aux contacts de visu, à se déplacer chez leurs interlocuteurs dont ils connaissent bien l'univers de travail. Quant au surcroît d'activité, il apparaît vite qu'il nécessite du personnel dédié. "Nous

avons donc abandonné cette diversification pour nous recentrer sur notre métier de conseil local, indique Frédéric Tillard. Pour autant, nous avons tiré profit de cette expérience car la culture numérique du cabinet a progressé, grâce aux outils sur le cloud dans lesquels nous avons investi pour ce projet. Par ailleurs, nous avons adopté de bonnes pratiques, comme le devis standardisé à partir de calculs uniformisés". Enfin, le cabinet a adopté des réflexes de communication accrocheurs, dictés par les nécessités du Web. "Au final, toutes ces pratiques et nouveaux outils nous ont été utiles dans la création du label Co-pilotes dont j'ai eu l'idée peu de temps après et qui fédère aujourd'hui 27 cabinets en France".

Savoir se réorienter

Pour Alain Goetzmann, coach de dirigeants et fondateur du cabinet de conseil en management Delta Inter Management, l'expérience de Frédéric Tillard montre une capacité à rebondir. "Nous sommes là typiquement dans le schéma dit «lean-start up», qui consiste à créer une activité en vérifiant la validité des concepts. Un cabinet qui tente un développement réalise un test, puis analyse les retombées. C'est la meilleure façon de valider la faisabilité du projet. Il faut avancer en étant agile, ouvert, en sachant repositionner sa stratégie". André-Paul Bahuon, patron du cabinet francilien Créatis, a précisé du opérer un repositionnement. "Dans les années 2000, nous avons mené une politique d'expansion régionale du cabinet, avec des opérations de croissance externe qui nous ont conduit, au plus fort du développement, à posséder douze bureaux en région, avec 200 salariés. Cette période coïncidait avec mes engagements personnels au plan associatif, en tant que président de l'Ifec jusqu'en 2003, créateur du groupement Différence en 1997, président de l'Ordre Paris-Ile de France de 2004 à 2008, entre autres mandats. Au final, la croissance du cabinet était peu maîtrisée, et nous n'avions qu'un regard partiel sur l'activité des cabinets repris en région. En 2010, l'arrivée de jeunes associés au regard neuf a mis en exergue les faiblesses de ce développement et nous avons totalement réorienté la stratégie".

Un mal pour un bien

Exit les rachats à tout crin, Créatis revend ses structures régionales et se recentre sur son ancrage francilien, en adoptant une stratégie commune. "Nous avons crée des services transverses, comme les RH, harmonisé les pratiques d'un bureau à l'autre, et nous sommes revenus aujourd'hui à 4 implantations avec 110 salariés". Mieux : ce recentrage a permis au cabinet de lancer de nouveaux projets. "Nous avons développé une activité à l'international, pour les clients qui souhaitent s'exporter ou, au contraire, les sociétés étrangères qui veulent s'implanter en France. Tout ceci n'aurait pas été possible si nous étions restés en province". Une lucidité fructueuse, qui s'applique à d'autres domaines, comme le recrutement. François-Régis Vignon, associé du cabinet rhônalpin Exco Hesio, tire les leçons de ses erreurs de «casting». "Le recrutement n'est pas une science exacte, loin de là. Après plusieurs déceptions, j'ai généralisé le co-recrutement, où nous sommes au moins deux à recruter et donc à pouvoir échanger nos impressions". Idem, pour le recrutement d'associés, les experts-comptables échaudés insistent sur la nécessité de prévoir un pacte d'actionnaires, qui anticipe la fin de la relation. Là encore, comme le reconnaît Alain Goetzmann, tout est affaire d'analyse : "Sans tomber dans l'excès d'introspection, analyser un échec permet de repartir sereinement, sans commettre les mêmes erreurs". Celui qui ne tente rien n'a rien.

✍️ Olga Stancevic

Source URL:

<http://www.actuel-expert-comptable.fr/content/experts-comptables-tirez-profit-de-vos-mauvaises-experien>

ces