



ATELIERS DE LA
TRANSFORMATION

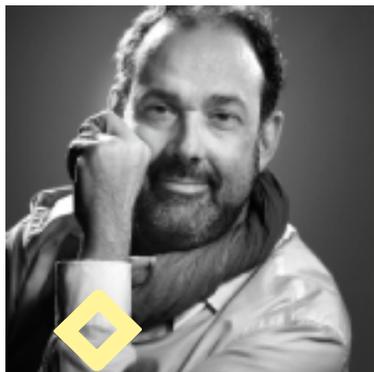
Atelier n°6

Les outils du changement

ou comment manager les compétences pour réaliser
les missions de demain ?

Mardi 8 février 2022

Vos intervenants



Philippe Barré
Expert-comptable



Pauline Floch
RRH du cabinet
Emargence



Virginie Roitman
Présidente de l'Ordre
des experts-comptables
de Paris Île-de-France

Petit rappel

➤ La dernière fois, nous avons appris que...

- C'est l'humain qui est au cœur de toute transformation, pas la technique
- Ce sont les collaborateurs qui vont réaliser le changement. Pas les dirigeants...
- Pour mémoire : cet atelier est disponible en replay

➤ Aujourd'hui, nous allons parler... de qui va faire ces fameuses nouvelles missions

Petit rappel sur le parcours de la transformation

Les ateliers de la transformation

>6

- › 9 ateliers gratuits proposés en présentiel (quand c'est possible !) & en ligne
- › Un mardi par mois entre septembre 2021 et juillet 2022 (sauf en mars & avril)

Les ateliers de la transformation

>7

- › Moi dirigeant, leader de la transformation : construire son cabinet - 28/09
- › La nouvelle offre : le business model (vision, formalisation...) - 19/10
- › Construire sa stratégie et le Plan d'action du cabinet - 9/11
- › Piloter la transformation - 14/12
- › Fédérer les équipes : mobiliser les collaborateurs dans la dynamique du changement - 11/01
- › Les outils du changement - 8/02
- › Packager son offre (définition, prix, etc.) - 24/05
- › Communiquer l'offre à son réseau - xxx/06
- › Oser vendre : répondre aux besoins des clients - 5/07 à 17h00

Au programme de votre atelier d'aujourd'hui

- › Quelques (courts) rappels
- › La démarche d'adaptation des compétences pas-à-pas
- › Les outils pour mettre en œuvre
- › Témoignage & partage d'expériences
- › A vous la parole

Rappel des deux derniers épisodes...

Au cours des deux derniers ateliers, nous avons appris...

>10

➤ Comment gagner du temps

- Adopter des logiciels
- Revoir les process

➤ Comment embarquer les collaborateurs dans le projet

- Les mobiliser
- Créer de la performance collective
- Renforcer l'adhésion, etc.

➤ Petit rappel : ces ateliers sont disponibles en replay



Aujourd'hui, une question « toute simple »

> Qui va réaliser ces fameuses nouvelles missions ?

- Certes, nos collaborateurs actuels auront plus de temps demain...
- ...mais ce n'est pas le cas aujourd'hui et surtout ...
- ils ne savent pas faire ces nouvelles missions !

> 2 hypothèses

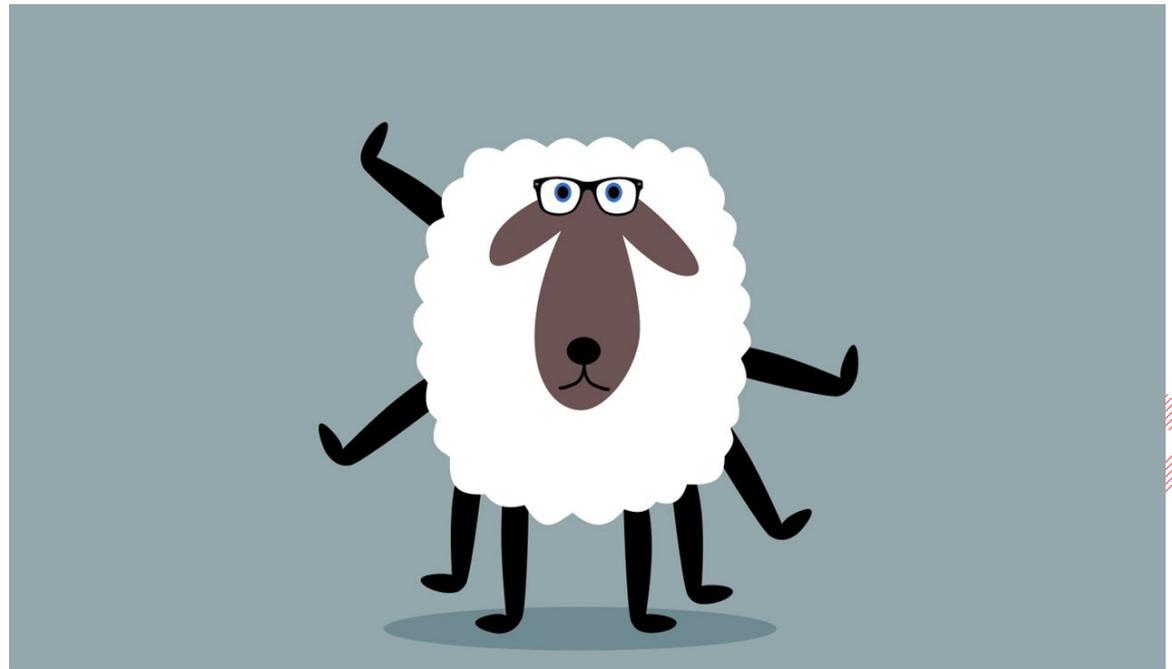
- On recrute de nouveaux collaborateurs qui savent faire ces missions
 - Mais au fait, on les trouve où ? On les attire comment ?
 - Et ... que fait-on de nos collaborateurs actuels ?
- On garde nos collaborateurs actuels
 - On les forme aux nouvelles missions
 - On les accompagne dans cette transformation de leur métier

Les missions de demain se feront avec... les collaborateurs d'aujourd'hui !

➤ On arrête de chercher le mouton à cinq pattes (ou plus...)

- Il n'existe pas !
- L'important, c'est pas le mouton, c'est les pattes !!

➤ Il faut adapter les compétences des collaborateurs actuels



Impacts des nouvelles missions sur les RH

>13

- Le développement de nouvelles missions au cabinet implique deux chantiers majeurs en matière de RH
 - L'embarquement de l'équipe dans le projet
 - Comment impliquer les collaborateurs dans la mutation de la structure ?
 - La gestion des compétences
 - Comment faire face à l'obsolescence programmée des collaborateurs ?

- Ne jamais oublier un point fondamental en matière de conduite du changement : changer l'humain c'est long !
 - On ne change pas un collaborateur comme on change un logiciel

La démarche

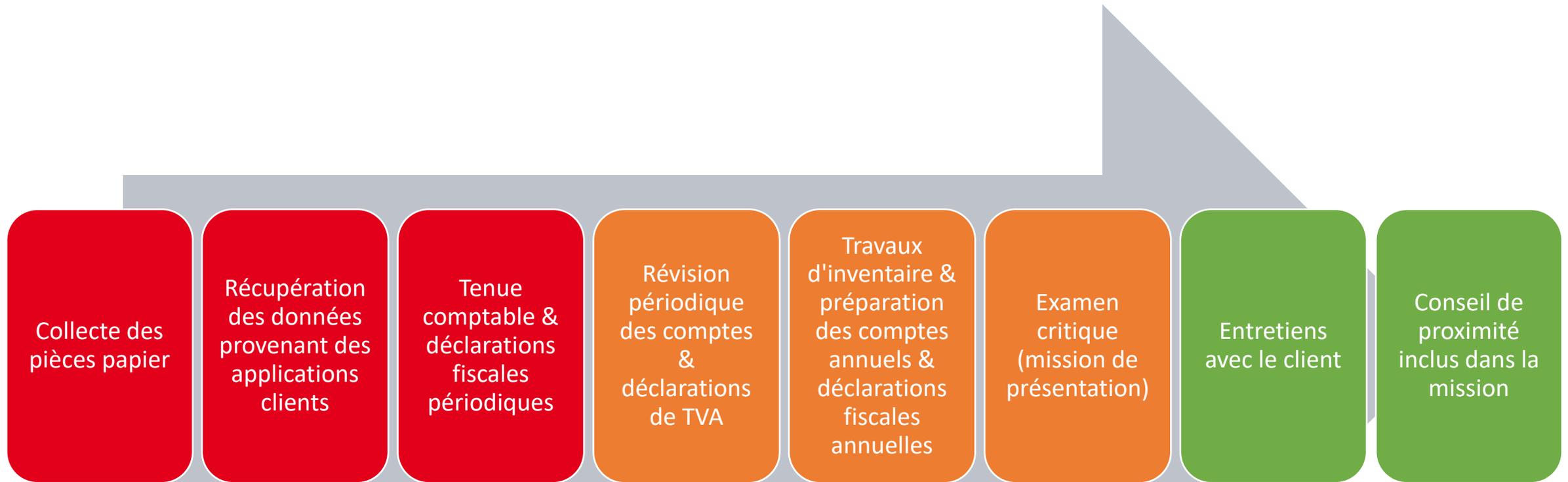
Avant toute chose !

- Choisir et définir les missions de demain
- Identifier les blocs de tâches qui composent chaque mission
 - Les nouvelles...
 - ...mais aussi les anciennes



Exemples de blocs de tâches dans la mission de tenue

>16



Source : étude Les Moulins, 2020

Etape n°1 – Synthétiser les compétences disponibles aujourd’hui >17

➤ Pour avoir une vision claire des compétences disponibles au sein du cabinet, il faut :

- Lister les compétences utilisées au cabinet aujourd’hui
 - mais aussi celles non-utilisées
 - Intégrer les compétences de toute l’équipe, y compris celles des associés

- Travailler avec les collaborateurs
 - Pas de changement sans nécessité donc ...
 - Il faut leur expliquer la démarche, les accompagner, les impliquer, les embarquer dans le projet
 - Croiser les projets du cabinet avec les leurs

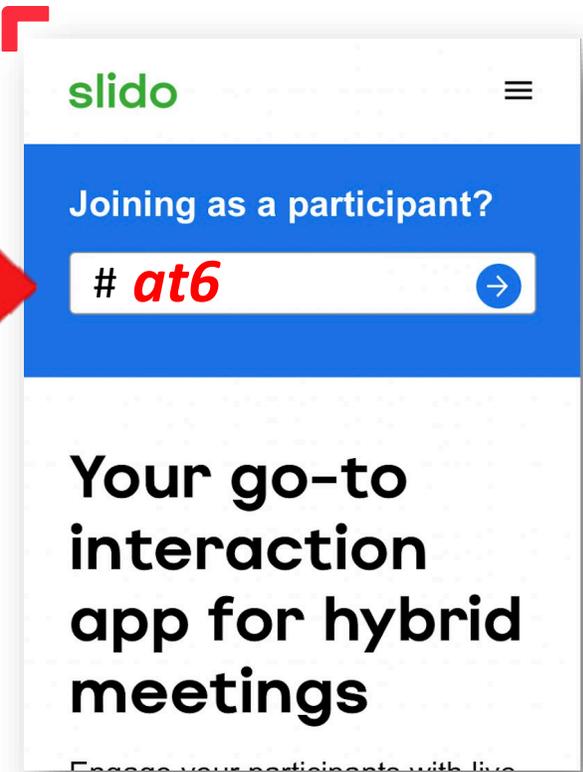
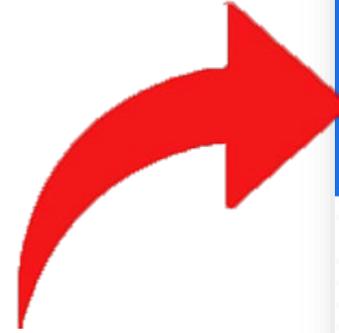


Les compétences au sein de votre cabinet...

A vous de jouer !

Modalités pour répondre à la question :

1. Tapez "slido" dans votre moteur de recherche
2. Tapez le code **at6** dans la barre avec « Enter code here »
3. Répondez à la question ci-dessous



Disposez-vous d'une synthèse des compétences disponibles actuellement au sein de votre cabinet ?

1. Oui, nous disposons d'une cartographie des compétences de toute l'équipe
2. Globalement oui mais ce n'est pas trop formalisé
3. Non pas vraiment
4. Non, pas du tout



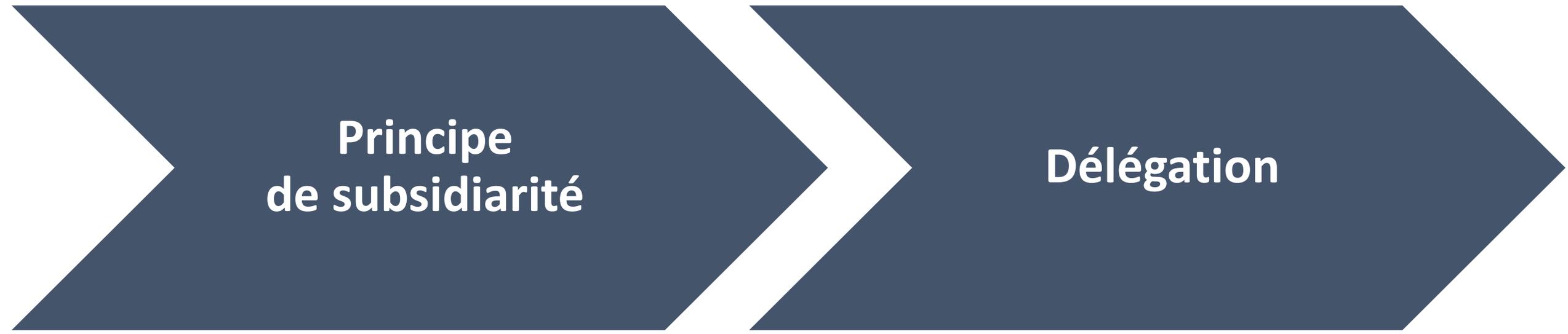
Etape n°2 – Identifier les compétences nécessaires demain

>20

- Pour chaque bloc de tâches composant les missions, on liste les compétences dont le cabinet aura besoin
 - Les compétences verticales (techniques)
 - Les compétences transverses
 - Les compétences sectorielles

Etape n°3 – (Re)définir la répartition des tâches pour chaque mission (actuelle et future)

>21



**Principe
de subsidiarité**

*Si le n-1 peut réaliser une tâche,
ce n'est pas au n de la prendre en charge*

Délégation

*On la prépare (avant), on la suit (pendant),
on l'évalue et on l'adapte si besoin (après)*



Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font.

Theodore Roosevelt

Etape n°4 - Adapter les compétences

› Point de départ

- Les ressources détenues aujourd'hui
 - Les compétences actuelles

› Point d'arrivée

- Les besoins en ressources demain
 - Les compétences nécessaires pour prendre en charge les missions de demain

› Le plan de vol

- Les actions à mettre en place pour adapter les compétences d'aujourd'hui aux besoins de demain



Etape n°4 - Adapter les compétences

➤ Comment on adapte les compétences de l'équipe ?

- Formation
- Accompagnement
- Appel à des ressources externes
 - Bbusi
- Ressources partagées
- Recrutement
- Etc.

Pour résumer

>25

- Les cabinets ne pourront pas faire l'économie d'une Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)
- Pour y parvenir, il faut :
 - Travailler avec chaque collaborateur
 - Construire des plans de développement individualisés
 - Accompagner les collaborateurs dans leur évolution
 - Axer les futurs recrutements sur les compétences manquantes
 - On définit le poste de demain
 - On arrête de chercher le clone de celui qui part ... ou le mouton à 5 pattes
 - Si besoins, en attendant, on fait appel à des solutions externes
- Il n'y a pas de profils inutiles, il y a ceux qui ont envie de changer et les autres...

Les outils

Les outils pour adapter les compétences

>27

La fiche
de poste

Les entretiens
avec le
collaborateur

Le bilan
de compétences
du collaborateur

La cartographie
des compétences
du cabinet

*Ce que le collaborateur
doit faire dans le cadre
de son poste*

*Compétences
du collaborateur*

*Recueil de l'ensemble
de ses compétences*

*Ensemble
des compétences
disponibles au cabinet*



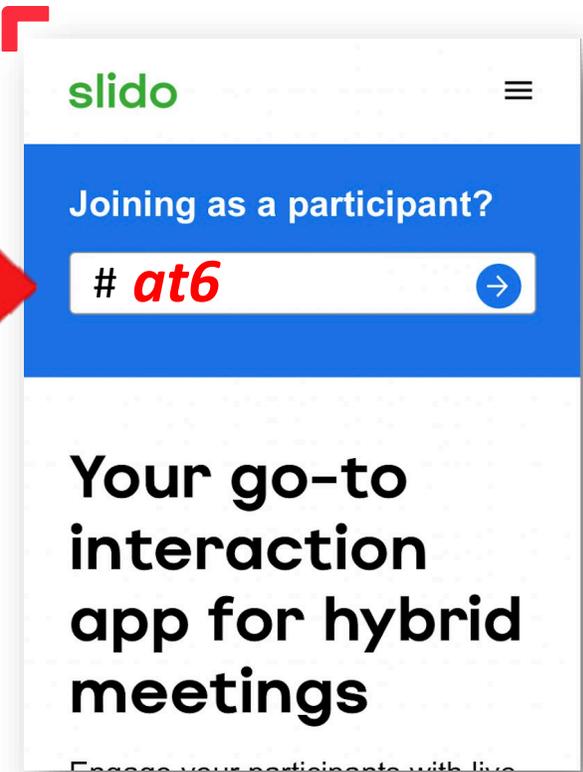
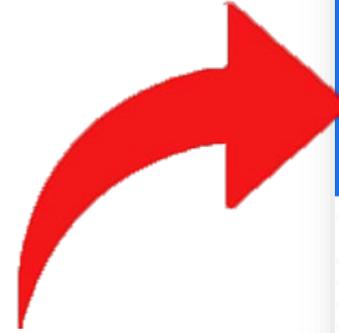
Les outils et vous ...

A vous de jouer !



Modalités pour répondre à la question :

1. Tapez "slido" dans votre moteur de recherche
2. Tapez le code **at6** dans la barre avec « Enter code here »
3. Répondez à la question ci-dessous



Au sein de votre cabinet,

1. Disposez-vous de fiches de postes pour les collaborateurs ? 
2. Pratiquez-vous des entretiens avec les collaborateurs ?
3. Avez-vous une bonne connaissance des compétences de chaque membre de l'équipe ? 
4. Disposez-vous d'une synthèse des compétences disponibles au cabinet ? 

Pour vous accompagner dans cette démarche...

> 30

- C'est bien gentil, mais on fait comment ??

- Le CRO et Sup'Expertise travaillent actuellement sur un projet d'outil de gestion des compétences pour les cabinets qui vous accompagnera dans
 - La définition des missions de demain
 - La création des fiches de fonction
 - L'élaboration des bilans de compétences
 - La cartographie des compétences
 - L'analyse des besoins en compétences nouvelles
 - La gestion du plan de formation ...

- Nous espérons avoir une bonne nouvelle à vous annoncer lors de notre prochain atelier de la transformation !!

Témoignages & partages d'expérience

Vos intervenants



Pauline Floch
RRH du cabinet
Emargence



Virginie Roitman
Présidente de l'Ordre
des experts-comptables
de Paris Île-de-France



A vous la parole !



Conclusion

PARCOURS DE LA TRANSFORMATION



C'est fini pour aujourd'hui !

N'oubliez pas notre prochain RV :

Packager son offre (définition, prix, etc.)

> Mardi 24 mai 2022

**N'oubliez pas de nous donner votre
appréciation et vos commentaires
sur cet atelier sur SLIDO**

Pour aller plus loin ...

>37



- Formations, parcours et outils pour vous aider à transformer votre cabinet

La fiche de poste



➤ C'est quoi ?

- Document qui décrit le poste et les tâches prises en charge par un collaborateur du cabinet

➤ Comment on fait ?

- On liste :
 - La mission, la finalité du poste
 - Les principales activités / tâches prises en charge
 - Les compétences attendues pour la réalisation de ces tâches
 - Techniques
 - Transverses
 - Sectorielles
 - Le profil
 - Formation
 - Expérience...

Les entretiens avec le collaborateur



› C'est quoi ?

- › Tous les entretiens individuels avec un collaborateur :
 - Entretiens annuels
 - Entretiens professionnels
 - Entretiens informels...

› Comment on fait ?

- › On travaille (et on se met d'accord), avec chaque collaborateur, sur :
 - Ses compétences utilisées
 - Et le degré de maîtrise de ces compétences
 - Ses compétences non-utilisées
 - Et le degré de maîtrise de ces compétences
 - Ses appétences
 - Ses envies
 - Son projet professionnel...

La cartographie de compétences

Cartographie
de compétences

› C'est quoi ?

- › Un document qui recense l'ensemble des compétences disponibles au sein du cabinet dans l'équipe actuelle

› Comment on fait ?

- › A partir des bilans de compétences de l'ensemble de l'équipe, on agrège :
 - Toutes les compétences de l'équipe
 - Y compris celles des associés !!!
 - Le degré de maîtrise de ces compétences

ATELIERS DE LA
TRANSFORMATION

PERFORMANCE
ACADEMY

New
BIZ Academy

 eColl

PERFORMANCE ACADEMY

Parcours pour dirigeants de cabinets et associés
pour développer la performance du cabinet



5 jours pour :

- › Entrer concrètement dans l'ère du numérique
- › Repenser le cabinet : sa raison d'être, ses missions, sa relation client, ses équipes, son organisation,...
- › Formaliser et mettre en œuvre un plan d'actions pour engager réellement le changement

Lien vers le programme détaillé : <https://portail.asforef.com/075/activites/view/id/20164776>

Début prochaine session : 14 décembre

Les objectifs

- Construire et déployer son projet de cabinet.
- Entrer dans l'ère du numérique.
- Adapter ses process de production.
- Améliorer la rentabilité du cabinet
- Gagner en productivité et en sérénité pendant la saison.
- Impliquer et faire grandir les collaborateurs.
- Repenser la relation et fidéliser les clients.

Le programme

- **Jour 1** : Mener la transformation en mode projet et conduire le changement
- **Jour 2** : Définir et formaliser sa stratégie, son projet de cabinet et son plan d'actions
- **Jour 3** : Repenser les process de production et (ré)organiser les métiers du cabinet
- **Jour 4** : (Re)mettre le client au cœur du projet de cabinet et formaliser le plan marketing/communication du cabinet
- **Jour 5** : Maîtriser les fondamentaux d'une politique RH et adapter le management des équipes

NEW BIZ ACADEMY

Parcours pour dirigeants et associés pour développer de nouvelles missions, les produire et les vendre

5 jours pour :

- S'approprier la démarche / les outils pour développer de nouvelles missions.
- Construire, mettre en œuvre et suivre un plan d'actions.
- Définir et structurer les nouvelles missions.
- Packager l'offre.
- Déléguer la vente et la production aux collaborateurs.
- Disposer des compétences nécessaires pour produire.

Lien vers le programme détaillé

<https://portail.asforef.com/075/activites/view/id/20164817>

New
BIZ Academy

Le parcours
d'accompagnement
des cabinets pour
le développement
de nouvelles
missions

Les objectifs

- Identifier de « bonnes » missions
- Les définir et les formaliser
- Les produire - en parallèle des missions actuelles
- Les proposer aux clients
- Les vendre et les facturer
- Adapter l'organisation du cabinet
- Adapter les compétences du cabinet

Le programme

- **Jour 1** : Comment préparer le cabinet et gérer le projet ?
- **Jour 2** : Comment construire l'offre ?
- **Jour 3** : Comment produire ces missions ?
- **Jour 4** : Comment vendre ces missions ?
- **Jour 5** : Comment confier ces missions aux collaborateurs actuels ?

3 PARCOURS POUR COLLABORATEURS pour accompagner la transformation des métiers



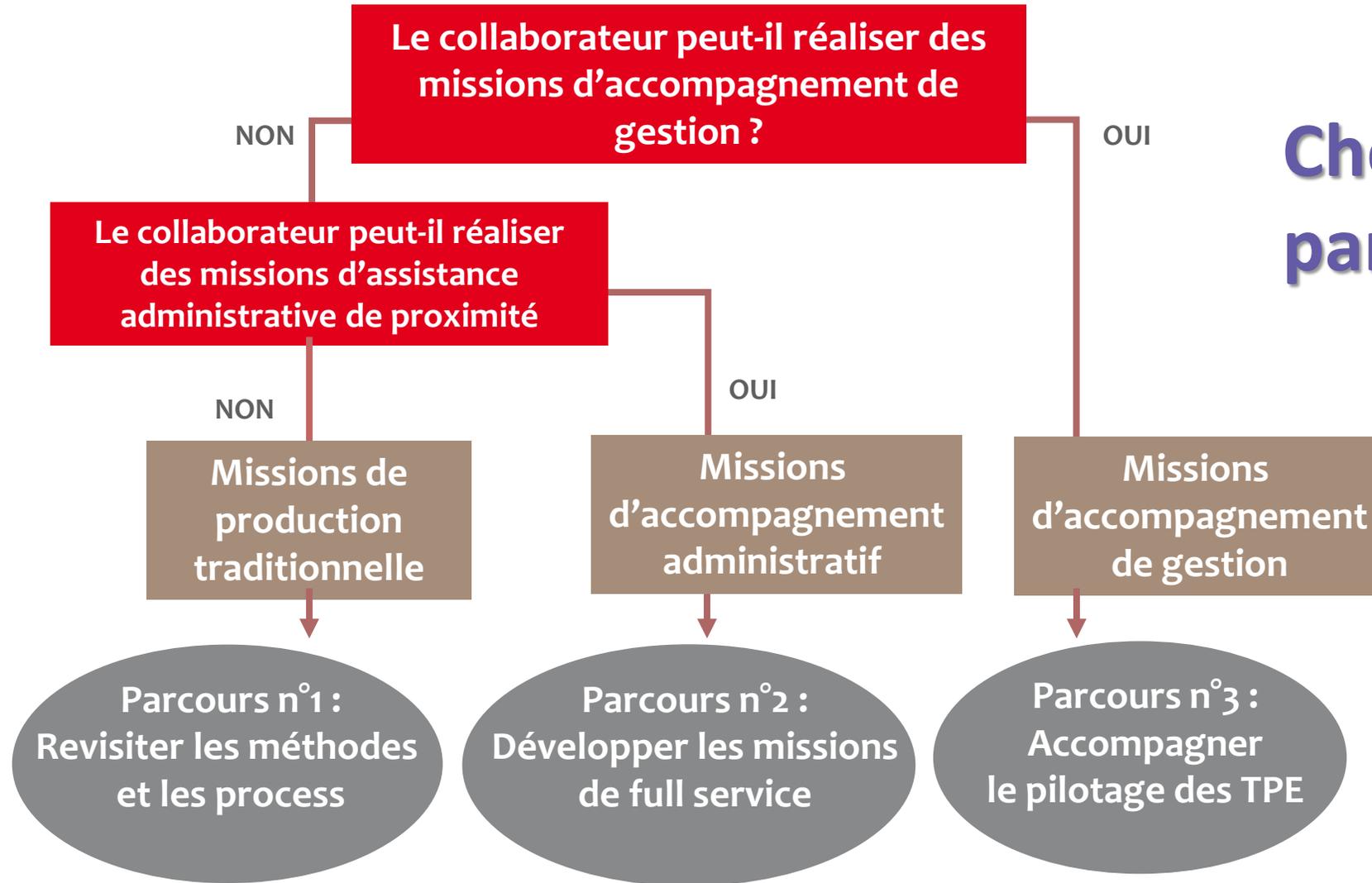
6, 8 ou 10 jours pour :

- › S'adapter au monde qui change
- › Repenser la mission traditionnelle
- › Développer de nouvelles missions
- › CHANGER DE POSTURE => écoute des besoins, prendre de la hauteur, parler le « chef d'entreprise », savoir proposer, bases commerciales



<https://portail.asforef.com/075/activites/view/id/20164742>

<https://portail.asforef.com/075/activites/view/id/20164736>



Choix du parcours

Bénéfices collaborateurs

- ✓ Prise de conscience (évolution du métier, impact de l'automatisation des tâches sur l'avenir du métier, nouvelles attentes des clients)
- ✓ Développement de nouvelles compétences applicables rapidement en autonomie (soft et hard)
- ✓ Capacité à accompagner les clients sur de nouvelles missions (production, missions administratives, accompagnement en gestion)

Bénéfices cabinet

- ✓ Fidélisation des collaborateurs par l'accès à de nouvelles missions
- ✓ Implication des collaborateurs dans la transformation du cabinet
- ✓ Satisfaction des clients par la proposition de nouvelles missions => développement des missions
- ✓ Amélioration de la performance individuelle et collective

The background is a vibrant red. In the center, there are two horizontal rows of vertical bars in various colors (red, orange, yellow, purple, blue). The text 'FORMATIONS CERTIFIANTES' is centered between these rows in a bold, red, sans-serif font. Scattered around the white central area are various geometric shapes: diamonds, squares, circles, and plus signs, some solid and some with a hatched pattern, in colors like red, yellow, and purple.

FORMATIONS CERTIFIANTES



EXECUTIVE EDUCATION
 EXECUTIVE MASTER
**EXPERT EN EVALUATION, FINANCEMENT &
 TRANSMISSION D'ENTREPRISE**



Un diplôme à l'approche à la fois financière, fiscale et juridique, à destination des commissaires aux comptes et experts-comptables.

En partenariat avec



Dauphine | PSL
 EXECUTIVE EDUCATION



Experts-comptables, CAC,
 Collaborateurs expérimentés

**Elargissez
 votre périmètre
 d'intervention**

*Accompagnez les
 directions financières*



FORMATION FINANCE POUR DIRIGEANTS
 Mission « Directeur Financier » externalisée



Parcours de formation en partenariat avec



EXECUTIVE EDUCATION
 CERTIFICAT
**INFORMATION EXTRA-FINANCIÈRE :
 REPORTING, AUDIT & NOTATION**



Développer vos compétences en conseil et audit RSE en explorant la chaîne de production de l'information extra-financière, de l'émetteur à l'utilisateur.

En partenariat avec



Dauphine | PSL
 EXECUTIVE EDUCATION





EXECUTIVE EDUCATION

EXECUTIVE MASTER

EXPERT EN EVALUATION, FINANCEMENT &
TRANSMISSION D'ENTREPRISE

- › En partenariat avec l'Université Paris-Dauphine
- › 35 jours en présentiel + 5 jours en e-learning
- › Deux jours par mois sur 18 mois
- › Prochaine promotion : novembre 2021
- › Diplôme Dauphine « Executive Master »
- › Éligible CPF

<https://www.asforef.com/formation-evaluation-financement-transmission/>

FORMATION FINANCE POUR DIRIGEANTS

Mission « Directeur Financier » externalisée



- En partenariat avec HEC
- 11 jours en présentiel
- 2 jours/mois de mai à novembre + 1 jour de soutenance
- 5^e promotion : mai 2022
- Certificat HEC / bloc de compétence du master Finance
- Éligible CPF

<https://portail.asforef.com/075/activites/view/id/20164635>



EXECUTIVE EDUCATION

CERTIFICAT

INFORMATION EXTRA-FINANCIÈRE :
REPORTING, AUDIT & NOTATION

- › En partenariat avec l'Université Paris-Dauphine
- › 9 jours en présentiel
- › Deux jours par mois d'octobre 2021 à février 2022 + 1 jour de soutenance
- › Prochaine promotion : octobre 2021
- › Certificat Dauphine – bloc de compétence du master développement durable
- › Éligible CPF

<https://portail.asforef.com/075/activites/view/id/20164833>



The background is a vibrant red with a white central area. It is decorated with various colorful geometric shapes: diamonds, squares, circles, and plus signs in shades of red, yellow, and purple. Two abstract bar charts with vertical lines of varying heights and colors (red, purple, yellow, orange) are positioned above and below the main text.

FORMATIONS À LA CARTE

FORMATIONS EN MANAGEMENT

- **MAN913 / Manager et Fidéliser les nouvelles générations**
<https://portail.asforef.com/075/activites/view/id/20164798>
- **MAN920 / Encadrer une équipe pour la première fois**
<https://portail.asforef.com/075/activites/view/id/20164715>
- **MAN129 / Comment manager votre équipe pour performer durablement?**
<https://portail.asforef.com/075/activites/view/id/207069>
- **MAN132 / Pourquoi et comment développer vos compétences comportementales et celles de votre équipe ? /**
<https://portail.asforef.com/075/activites/view/id/207071>
- **MAN914 / Favoriser l'innovation au sein de votre cabinet /**
<https://portail.asforef.com/075/activites/view/id/20164799>

FORMATIONS COMMERCIALES

- MAN500 / **Optimiser son développement commercial (EL + coaching individuel)**
<https://portail.asforef.com/075/activites/view/id/20164816>
- MAN904 / **Devenir un "pro" de la relation client**
<https://portail.asforef.com/075/activites/view/id/20164713>
- MAN919 / **Relation client : gérer les situations difficiles**
<https://portail.asforef.com/075/activites/view/id/20164714>
- MAN922 / **Appropriiez-vous les outils pour réaliser un diagnostic commercial pertinent**
<https://portail.asforef.com/075/activites/view/id/20164807>

FORMATIONS CONDUITE DU CHANGEMENT

- **MAN921 / Méthodologie de la conduite du changement**
<https://portail.asforef.com/075/activites/view/id/20164732>
- **GES010 / E-expert : construire son projet de cabinet**
<https://portail.asforef.com/075/activites/view/id/20164716>

... ET PLUS DE 350 FORMATIONS À LA CARTE

Retrouvez toutes les formations grâce aux catalogues dynamiques de l'ASFOREF :

Catalogue pour EC et collaborateurs expérimentés :

<https://www.asforef.com/wp-content/uploads/2021/07/ASFO-FC-EC-2021-BAT-DEF.pdf>

Catalogue pour CAC et collaborateurs expérimentés :

<https://www.asforef.com/wp-content/uploads/2021/07/ASFO-FC-CAC-202021.pdf>

Catalogue pour collaborateurs de cabinet :

<https://www.asforef.com/wp-content/uploads/2021/07/ASFO-FC-COLL-2021-BAT-DEF.pdf>

➤ ***L'ASFOREF est à votre disposition***

Marjorie LOHEZ
m.lohez@asforef.com
06 20 22 99 32

Kenza BENCHARRATS
kbenharrats@asforef.com
06 26 41 85 28

UN CENTRE DE GESTION ET DE BILAN DE COMPÉTENCES

**Un PARTENARIAT INNOVANT
avec l'Ordre des experts-
comptables Paris Île-de-France**



**SUP
EXPERTISE
PARIS**

cole supérieure des métiers de
expertise comptable, de l'audit
t du conseil de Paris

**Faites rayonner
tous vos talents !**

Bilan de compétences

Bilan professionnel

Coaching

VAE

**Le centre de bilans et de gestion des compétences de Sup'Expertise
Paris propose un large éventail de solutions individuelles
et collectives. Pour en savoir plus et déterminer la formule
qui vous conviendrait le mieux, contactez-nous !**

Mélody NANCY

RESPONSABLE DU CENTRE
DE BILANS ET DE GESTION
DES COMPÉTENCES
m.nancy@supexpertise.fr
01 44 69 92 03

Aude LOOTVOET

RESPONSABLE ADJOINTE
DU CENTRE DE BILANS ET
DE GESTION DES COMPÉTENCES
a.lootvoet@supexpertise.fr
01 44 69 92 03



FORMATION INITIALE

UN CFA POUR RECRUTER DES ALTERNANTS ET LES TALENTS DE DEMAIN

Expertise
comptable

DEC

DSCG
Master 2

DSCG
Master 1

DCG
Licence 3

LICENCE PRO
COMPTA PAIE

BUT GACO
3^{ème} année

LICENCE PRO
MANAGEMENT PAR PROJET

LICENCE PRO
RH

DCG
Licence 2

BTS CG
2^{ème} année

BUT GACO
2^{ème} année

DCG
Licence 1

BTS CG
1^{ère} année

BUT GACO
1^{ère} année

À partir
de septembre 2021

BACCALAURÉAT

Ouvert en initial classique
à partir de septembre 2021

Comptabilité
Gestion
Management
RH

Pour tous vos recrutements
en alternance, contactez

Nabaëte Abdelli

RESPONSABLE PÔLE ALTERNANCE

ADJOINTE À LA DIRECTION

PÉDAGOGIQUE

n.abdelli@supexpertise.fr

01 49 21 43 62



DES STAGIAIRES EXPERTS-COMPTABLES MIEUX PRÉPARÉS

Des formateurs et des contrôleurs sensibilisés au projet des « Métiers de demain » pour préparer les stagiaires à la mutation de la profession

Journées des stagiaires remodelées pour intégrer des thématiques appropriées aux besoins actuels des cabinets

La mise en place de méthodes de pédagogie inversée pour moderniser la formation des stagiaires et améliorer le suivi du stage

Un parcours dédié pour les stagiaires durant les Universités d'été

