

RÉVOLUTION OU ÉVOLUTION ?

« *Demain est moins à découvrir qu'à inventer* »
Gaston Berger

Notre profession va connaître une forte évolution de notre façon de l'exercer. Ce n'est pas un vœu, une vision, un souhait ; c'est une certitude. Les textes récents constituent presque une révolution.

En effet, l'accord conclu sur l'inter-professionnalité, le 26 mai, avec le C.N.B, suivi de la loi du 23 juillet 2010 qui, en transposant la directive sur les services, modifie en profondeur l'ordonnance de 1945 qui régit notre profession : interdictions levées, détention de filiales du secteur non réglementé, ouverture du capital, simplifications, assistance de personnes physiques, etc.

Complétant les impacts des nouvelles technologies et de la dématérialisation, nous savons que nous sommes à un tournant, qu'à nos prestations de services traditionnelles, s'ajoute désormais une offre de conseil à valeur ajoutée.

En conséquence, les profils de nos besoins en termes de ressources humaines se diversifient et notre organisation tend vers un management « transversal » qui responsabilise davantage nos collaborateurs vis-à-vis des clients.

L'ASFOREF est mobilisée, en permanence, sur les réponses à apporter à vos besoins exprimés d'une part, mais aussi pour anticiper sur les besoins futurs, liés à l'évolution de notre champ d'activité, d'autre part. Nos clients ont besoin de nous pour mieux réussir leur sortie de crise. Anticipons et soyons prêts.

Je vous invite à rejoindre l'ASFOCLUB, votre club d'échanges des pratiques du management du cabinet, qui rompt l'isolement et permet à chacun de progresser grâce aux échanges entre participants et aux experts qui viennent nous transmettre leurs savoirs et expériences auprès de nombreux cabinets. Du concentré de progrès potentiel pour chacun. Profitez-en !

Notre nouveau projet est de vous permettre de disposer d'une assistance personnalisée pour élaborer votre plan de formation ; j'espère que vous lui réserverez un accueil favorable.

La formation de nos équipes est assurément notre meilleur investissement pour construire demain.

Très confraternellement.

Jean-Luc Scemama
Président Délégué de l'Asforef



SOMMAIRE

Révolution ou Évolution / L'Asfoclub / Abécédaire / 3 questions « Mémoire » à 2 nouveaux diplômés / Une assistance personnalisée pour établir votre plan de formation / Stratégie et projet du cabinet / Nouvelles missions de l'expert-comptable / Transmission des entreprises : une mission à valeur ajoutée



NOTEZ-LE ! ASFOCLUB

Accroître la productivité du cabinet : passez de l'efficacité à l'efficience
Séance du 6 Octobre 2010

Deux experts-comptables se rencontrent :

- Le mois dernier, j'ai travaillé 14 heures par jour et 6 jours sur 7 !
- Ah,... bravo,... et ?
- Et RIEN !

François Lenoir, consultant, a permis, aux membres de l'Asfoclub, de réfléchir sur « comment passer de l'efficacité à l'efficience ». L'efficacité consiste à travailler « plus dur, plus fort, plus longtemps » tandis que l'efficience permet d'obtenir « plus de résultats avec moins d'effort et plus de plaisir ».

Réunis autour d'un petit-déjeuner, les confrères ont pu partager et échanger sur leurs pratiques dans ce domaine. Les différents outils informatiques, techniques n'ont été qu'évoqués, car vite est apparu, pour chacun, le cœur même de l'efficience : l'humain !

Comment manager pour arriver à l'efficience ? François Lenoir nous éclaire. Pardon pour le jeu de mots, nous n'avons, en plus, aucun mérite créatif, cela a été dit lors de ce petit-déjeuner !

Le management, c'est d'abord avoir du temps : il s'agit d'accepter de produire moins pour dégager du temps pour manager. Certes, le manager implique en permanence ses hommes dans des changements et il se heurtera tout naturellement à la résistance qui fait partie du changement ! Et là, deux types de managers apparaissent : celui qui revient en arrière ou s'arrête... Et celui qui continue avec douceur, sourire et détermination !

Bien d'autres clés ont été révélées ! Souhaitons-nous de passer de l'efficacité à l'efficience avant que la vie nous y pousse : santé, perte d'êtres chers, ... Comment passer de l'efficacité à l'efficience ou comment passer de la survie à la VRAIE vie !

ABÉCÉDAIRE

E comme

E-learning : des formations originales par internet qui offrent le privilège d'être accessibles à tout moment, quelque soit le lieu grâce à une simple connexion permettant ainsi une plus grande autonomie pour se former. Elles permettent d'actualiser les connaissances, de développer de nouvelles compétences et de s'auto-évaluer. Ce dispositif est mis en place pour les journées experts-comptables stagiaires mais également, depuis cette année, en formation continue.

Essentielles : des séminaires Collaborateurs incontournables dans le cadre des activités du cabinet qui ont été sélectionnés pour bénéficier d'un financement intégral pris en charge par AGEFOS PME IDF dans le cadre d'un cofinancement avec le Fonds social européen. **Conditions** : être collaborateur d'un cabinet de moins de 10 salariés et s'inscrire impérativement sur www.acces-formation.com
Tarif : 50 € HT par participant et par séminaire, dans la limite de 5 inscriptions par cabinet.

3

QUESTIONS

« MÉMOIRE »

À 2 NOUVEAUX DÎPLOMÉS



Frédéric ACCARDI



Anne NOUQUATI

Quels conseils peut-on donner aux mémorialistes de la part d'un nouveau diplômé ?

FA - Je me suis toujours fixé comme objectif de faire un mémoire simple et utile pour la profession, de choisir un sujet issu de ma propre expérience.

Il ne faut pas se rendre la tâche trop compliquée en choisissant un sujet qui sorte de son domaine de compétence et éviter de chercher le « sujet extraordinaire » qui n'aurait pas été traité.

Nos travaux quotidiens sont souvent faits de savoir-faire qui pourraient être très utiles à de nombreux experts-comptables. C'est l'acquisition de ces savoir-faire et de leur appropriation qui m'ont permis d'obtenir l'« expertise » dans le domaine que j'ai traité.

Cependant, mon mémoire ne s'est pas construit seul et je pense que c'est aussi important. J'ai été accompagné par un confrère d'expérience. Nos échanges nous ont permis de nous enrichir mutuellement, aussi bien pour lui dans sa réflexion et pour moi d'aller plus loin dans la recherche de nouvelles perspectives, la définition d'autres horizons.

Enfin, je rajouterai qu'il faut persévérer et ne pas abandonner face à la difficulté que la réalisation d'un mémoire peut représenter. C'est souvent le manque de temps qui crée ce sentiment de la « peur de l'échec ». Il faut donc arrêter très tôt le choix d'un sujet issu de son expérience, qui passionne ou dans lequel on se sent bien.

AN - Le suivi proposé par l'Asforef m'a permis de concrétiser les idées que je portais dans le cadre de mon expérience professionnelle.

C'est ainsi qu'en déroulant les différents thèmes avec le coach, je suis parvenue à faire émerger de ma pratique professionnelle des idées principales dont certaines ont permis de mettre en place la problématique du mémoire.

Dans le cadre de « l'accompagnement notice et plan », j'ai pu exploiter comme problématique un sujet qui m'était familier et que je ne parvenais pas à transformer en sujet d'un mémoire de 100 pages.

Grâce au grand niveau de professionnalisme de mon coach, et à partir d'une simple idée issue de mes travaux, nous avons abouti, en huit rendez-vous et après un travail de réflexion et de développement de l'idée initiale, à un sujet bien articulé. Cela s'est concrétisé par le dépôt de la demande d'agrément, et l'obtention d'un 4.1.

J'ai opté pour la même demande lors de la phase de rédaction afin de prévenir le manque de motivation, l'angoisse de la page blanche et la crainte du hors sujet.

Une aide dans le cadre de la « relecture personnalisée », préalablement au dépôt du dossier à l'Éducation Nationale, permet d'effectuer les corrections de forme et de fond, et de mettre l'accent sur les questions susceptibles de m'être posées lors de la soutenance.

Comment j'ai préparé mon mémoire et pourquoi j'ai été performant lors de la soutenance ?

FA - J'ai préparé mon mémoire comme si je réalisais une mission : déterminer une problématique, définir mes recherches et les thèmes à développer, proposer des indications de solutions.

Durant toutes ces étapes, j'ai également rencontré des spécialistes afin de profiter de leur expérience.

J'ai utilisé les outils et conseils donnés lors de mon stage pour structurer mon mémoire.

Bien évidemment, cela nécessite du temps et du travail. Il ne faut pas le négliger mais surtout le prévoir.

Il est indispensable d'avoir un contradicteur et un soutien. Le premier, pour éviter les lieux communs et les formulations convenues. Le second, pour être encouragé dans les moments difficiles. Mon épouse et mon employeur ont joué tour à tour ces deux rôles.

Il faut également avoir un soutien logistique pour s'approprier la présentation du mémoire et faire l'effort d'avoir la compréhension de son contenu. Nous ne pouvons nous exonérer de la présentation, de la mise en page, du détail qui fait la différence, essentielles également dans tous les travaux quotidiens du cabinet.

Enfin, j'ai fait au préalable une soutenance « à blanc » où mon contradicteur m'a aidé à ne jamais perdre de vue le thème à développer. Cela m'a permis de garder l'esprit clair et de m'exprimer plus facilement.

AN - Pendant les trois années de stage, nous avons l'impression que nous avons tout le temps devant nous pour aborder le mémoire. Mais, une fois la fin du stage arrivée, nous prenons conscience que nous ne sommes pas très avancés dans sa préparation.

Au risque de perdre le bénéfice du stage, nous sommes contraints de nous atteler rapidement à cette tâche et sommes souvent mal à l'aise dans cet exercice universitaire si loin de notre pratique professionnelle.

L'objectif premier du mémorialiste doit être de ne pas rester seul, de savoir s'entourer tant dans l'élaboration du dossier d'agrément que dans la rédaction d'abord, puis dans la soutenance du mémoire.

Mon appel au soutien de l'Asforef m'a procuré non seulement un soutien technique et méthodologique, mais également psychologique pour mener mon mémoire à terme dans les délais. Le soutien du coach a permis de me motiver quand je désespérais à trouver de la suite dans mes idées, de me recadrer quand je m'éloignais de ma problématique, d'attirer mon attention sur des points susceptibles de susciter des interrogations approfondies de la part des examinateurs.

Selon vous, quel peut être l'apport de votre mémoire pour les confrères ?

FA - Mon mémoire est une solution pour développer les missions sociales d'un cabinet. Il ne révolutionne pas les méthodes de travail mais propose un outil « la bibliothèque de développement » pour mieux les exploiter. Il permet également, dans une juste mesure, de se prémunir contre les risques attachés au devoir de conseil, au même titre que les missions comptables et fiscales.

AN - Mon mémoire ayant un caractère très spécifique eu égard aux caractéristiques de l'entreprise, support de la problématique, il n'est pas certain qu'il soit porteur d'un apport potentiel pour les confrères. Mais, il est possible, voire probable, que l'approche globale et la méthodologie déployée soient en mesure de permettre à des mémorialistes de saisir ce que les examinateurs attendent d'eux.

De la recommandation à l'action sur mesure

Nous avons décidé d'être encore plus proches de vous, de vous faciliter l'établissement de votre plan de formation, nécessaire à l'évolution de votre cabinet.

> Pourquoi ?

Nous savons combien nous sommes tous pris par le quotidien et avons du mal à prendre assez de recul pour penser l'avenir de nos cabinets, pourtant indispensable, surtout en cette période de mutations qui nous ouvrent tant de pistes de développement.

Nous sommes convaincus que la formation est le meilleur investissement pour construire l'avenir de nos cabinets, de satisfaire les souhaits de nos collaborateurs en répondant aux attentes de nos clients, lesquelles ne sont pas toujours exprimées.

Le plan de formation est un outil de gestion des ressources humaines qui permet aux salariés de renforcer leurs compétences et d'en acquérir de nouvelles.

Avons-nous mis en place des fiches de fonction précisant pour chaque poste les tâches à réaliser, mais aussi les compétences techniques, relationnelles et comportementales utiles ?

Réalisons-nous des entretiens annuels, avec des conclusions relatives aux compétences et à la formation ?

L'élaboration du plan de formation se construit sur la base d'une véritable réflexion sur les objectifs du cabinet et les besoins en formation des collaborateurs.

Nous avons déjà écrit dans l'Asfolettre sur les modalités de construction du plan de formation, et notamment les 4 étapes que nous recommandons :

- 1- Formalisation des données relatives aux effectifs et aux métiers au sein du cabinet sur la base d'une véritable réflexion sur les objectifs et les besoins en formation des collaborateurs
- 2- Évaluation des compétences
- 3- Détermination des actions de formation
- 4- Validation de la faisabilité du plan, en termes de temps et de budget

> Notre offre

Sur la base d'un questionnaire préparatoire assez simple vous permettant de recenser les caractéristiques de votre équipe, en termes de compétences, d'expériences et des besoins de votre clientèle, vous recevrez la visite d'un Conseiller formation qui vous aidera à établir votre plan de formation.

Nos conseillers sont des experts-comptables qui bénéficient d'une expérience de la formation et de la gestion des ressources humaines en cabinet.

Ils vous rendront visite et vous aideront à bâtir votre plan et à le valider. Le coût de cette prestation sera faible et déductible progressivement des formations, pour celles qui seront suivies à l'Asforef.

Vous ne courez aucun risque ; uniquement celui de faciliter la construction de votre projet, avec le concours d'un professionnel expérimenté en la matière.

> Vous souhaitez participer à cette initiative

- En tant que conseiller formation, parce que vous avez une expérience de la formation et de la gestion des ressources humaines en cabinet d'une part, et êtes disposé à mettre votre expérience au profit de nos consocérateurs et confrères, d'autre part. Adressez-nous votre CV et une lettre de motivation. Nous vous répondrons sous huitaine.

Les conseillers formation sélectionnés bénéficieront d'une formation spécifique et opéreront auprès de confrères, en fonction des besoins. Ces prestations seront rémunérées.

- En tant que consocérateur ou confrère, intéressé pour bénéficier de cette nouvelle offre Plan de formation. Faites-nous le savoir et nous prendrons contact avec vous.

Nous comptons sur vous ; vous pouvez compter sur nous.

Pour vous accompagner dans ce dispositif :

Ruth SOUSSANA au 01 56 77 16 22
ou rsoussana@oec-paris.fr

STRATÉGIE ET PROJET DU CABINET

En ces périodes économiques et professionnelles très instables, avec une sortie de crise qui tarde à voir le jour et un périmètre d'exercice professionnel, source de menaces ou générateur d'opportunités, la mise en place ou l'évolution d'une stratégie pour nos entités sont des facteurs clés de **pérennité**.

Aujourd'hui, avec l'accélération du changement, les bouleversements dans les modèles économiques et l'apparition de nouvelles formes de concurrence, l'environnement détermine directement la stratégie et même le niveau de performance atteignable. Ainsi, une nouvelle théorie de la stratégie consiste à considérer non plus notre positionnement sur le marché, mais **l'intention stratégique** à déployer. On parle alors de rupture stratégique.

Cette approche d'intention stratégique, qui mêle la vision et l'acte volontaire, doit constituer le moteur du développement de nos cabinets.

Alors que nous connaissons en ce moment un bouleversement des règles, nous devons avoir une vision très entrepreneuriale de la stratégie. Elle doit nous permettre de **réinventer des méthodes et des pratiques nouvelles** plutôt que de reproduire ce qui existe déjà. **Le projet du cabinet** constitue incontestablement **l'outil indispensable à la mise en place de cette stratégie**. Chacun d'entre nous détient, peut-être même sans le savoir, les solutions opérationnelles, les clés adaptées aux menaces et aux opportunités ou le contenu pragmatique du projet de notre cabinet. Cependant son élaboration et sa mise en place nécessite inévitablement **formation et accompagnement**. Le projet de cabinet doit permettre de **passer de la vision à l'action** et il est le moyen de **mobiliser autour de valeurs partagées**

nos équipes pour une vision engagée, reflétant la véritable personnalité de notre entité.

Sur la base d'expériences rencontrées, il est intéressant de souligner que quelque soit la taille du cabinet et son positionnement sur le marché, les messages suivants constituent des « leitmotivs » mobilisateurs pour cette démarche :

- Ne pas s'engager sans **méthode** structurante ; des formations et des outils simples sont disponibles pour chacun de nous. Il ne faut pas hésiter à y avoir recours.

- Ne sous-estimons pas les efforts de **communication** nécessaires ; la conception de la vision et du projet est importante, mais l'essentiel des efforts doit souvent être consacré à leur diffusion auprès des collaborateurs, des clients et de l'environnement.

- **Veillons à l'ancrage de la stratégie et du projet de cabinet** dans les faits **au quotidien** ; outre la crédibilité de la démarche, la mise en œuvre des actions ainsi que la mesure de leur efficacité permettront de s'assurer de la cohérence avec les attentes de toutes les parties prenantes.

Il existe mille comportements très personnels d'envisager l'avenir de la profession comptable. S'engager dans ce type de projet, c'est une bonne façon de retrouver la **fierté d'entrepreneur** à la tête de nos cabinets.

Cette fierté d'entreprendre, de porter les valeurs positives de notre rôle au sein des entreprises et du tissu économique de notre pays, c'est aussi une réponse du monde de la profession comptable à ceux qui en prédisent, ou en espèrent, l'extinction.

NOUVELLES MISSIONS DE L'EXPERT-COMPTABLE

> Nouvelle loi, Nouvelles opportunités

La loi relative aux réseaux consulaires, au commerce, à l'artisanat et aux services a été promulguée le 23 juillet. La réforme de notre profession entre désormais en application, de telle sorte que ce qui constitue l'essence même de notre exercice professionnel soit préservé et que des chantiers prometteurs de modernisation soient ouverts.

> Le contenu de la réforme ?

Les contraintes, qui étaient devenues obsolètes ou bloquantes ou qui nous freinaient dans la concurrence avec nos homologues européens, sont estompées ou supprimées.

À titre d'illustration, nous pouvons désormais, sous condition, manier des fonds pour le compte de nos clients, réaliser des actes de commerce à titre accessoire, détenir des mandats sociaux en dehors de nos structures d'exercice. Nos sociétés peuvent prendre des participations dans le capital de sociétés non-membres de l'Ordre. Ces possibilités nous sont offertes sous réserve de ne pas compromettre l'indépendance et le respect de la déontologie.

Cette loi a également restauré l'équité avec les professions du droit en nous exemptant de déclarations de soupçon dans le cadre de nos consultations juridiques.

Enfin, la pratique consistant à assister les personnes physiques dans leurs démarches déclaratives est solennellement reconnue

au sein de l'article 2 de l'ordonnance, à savoir au titre de nos missions principales.

Le texte, sans l'affirmer ouvertement, entrouvre aussi la porte de l'inter-professionnalité qui nous permettra peut-être bientôt d'organiser capitalistiquement ce que nous vivons au quotidien dans les réseaux de compétences que nous avons organisés autour de nos cabinets.

> Profiter de l'ouverture

Saisir les potentialités de cette réforme nécessite des outils afin de les rendre accessibles à tous. Le champ d'action qui s'ouvre nous entraîne au-delà de nos interventions traditionnelles et ne va pas sans poser d'innombrables questions en termes d'organisation, de recrutement, d'investigations, voire de communication...

Envisageons-nous de nous lancer sur ces marchés, comment structurer notre offre, disposons-nous des compétences nécessaires,... ? Toutefois et avant tout, ce texte doit nous permettre de répondre aux besoins et aux attentes de nos clients, car c'est leurs demandes qui créeront nos nouveaux marchés. Et cela, dans le respect de nos nouveaux textes.

La formation doit nous permettre de répondre à ces questions. Ce n'est que grâce à elle que nous pourrions être acteur de l'évolution de notre exercice professionnel.

Découvrez notre offre sur www.asforef.com

TRANSMISSION DES ENTREPRISES : UNE MISSION À VALEUR AJOUTÉE

Présent au côté des créateurs d'entreprise, les accompagnant au quotidien dans leur développement, l'expert-comptable se doit d'être le partenaire privilégié du chef d'entreprise lors de la transmission de son actif professionnel.

La mission d'accompagnement à la transmission, qu'elle soit à titre onéreux ou gratuit, couvre un domaine de compétences très large qui nécessite non seulement une formation adéquate, mais aussi le sens de l'interprofessionnalité.

> La formation

L'ASFOREF propose ainsi 7 modules dédiés à la problématique de la transmission. Trois formations visent la conduite de vos missions liées à la transmission d'entreprise (GES 157), les méthodes d'évaluation (GES 122) et l'audit d'acquisition (EXP 123) et 4 formations portent sur le domaine privilégié de l'expert-comptable, l'environnement fiscal de la transmission, avec l'optimisation fiscale de la transmission d'entreprise (FIS 147), la fiscalité des plus-values et la maîtrise des exonérations (FIS 153), l'acquisition d'entreprise : aspects juridiques et fiscaux (FIS 155) et les plus-values et la transmission d'entreprise (FIS 330).

Une journée de formation réunissant 250 confrères a également été organisée durant la Semaine des Instances Franciliennes par l'Ordre des Experts-Comptables région Paris Ile-de-France, en association avec la Chambre des Notaires de Paris le 8 septembre 2010 sur le thème de la donation avant cession.

> Les journées de la transmission d'entreprise

Souhaitant développer les missions d'accompagnement à la transmission et favoriser l'inter-professionnalité, ils ont décidé de poursuivre cette association en organisant au Palais des Congrès de Paris, **les 23 et 24 juin 2011, les Journées de la Transmission d'Entreprise.**

Ouvertes librement aux experts-comptables et aux notaires, ces journées réuniront de nombreux exposants (banques, CGP, assureurs, spécialistes de la mise en relation, etc.) et proposeront **des ateliers, des tables rondes et des conférences plénières.** La communication qui sera réalisée autour de cette manifestation, à destination des décideurs et des chefs d'entreprise, doit permettre, s'il en était besoin, d'affirmer la compétence et le savoir-faire de nos deux professions sur ce thème.

Afin de permettre à chacun de s'orienter, **deux parcours** seront organisés : le premier à destination des chefs d'entreprises et des néophytes, le deuxième s'adressant plus spécifiquement aux experts-comptables et aux notaires qui souhaitent acquérir ou renforcer leur compétence en la matière.

Votre Ordre se mobilise entièrement pour le succès de cette prochaine manifestation où nous vous attendons nombreux.