

Intégration d'un jeune expert-comptable dans un groupe d'associés : les questions essentielles à se poser



JEAN-CHRISTOPHE FORESTIER - Membre du bureau CJEI Ile-de-France



PRÉSENTATION

LE CABINET : FERCO SAS

- Taille : 20 collaborateurs
- 3 M€ de CA
- 1 bureau
- 4, puis 3, puis 4 associés
- 4 stagiaires EC
- 2 mémorialistes
- clientèle : 50 % CAC, 50 % EC, conseil et social

VOTRE PROFIL :

parcours : BAC L, Hypokhâgne, Sciences Po Paris, master finance et stratégie, Master CCA Sorbonne.

- 34 ans
- DEC : mai 2012
- Inscription Ordre et Compagnie : septembre 2012
- Chef de mission pendant 4 ans avant de devenir associé

DONNÉES PARTAGÉES : Données Partagées : Quelles sont les motivations qui vous ont poussé à intégrer un groupe d'associés ?

JEAN-CHRISTOPHE FORESTIER : Les motivations principales qui peuvent guider les personnes à se diriger vers l'association sont multiples. Pour ma part, mon cursus m'a entraîné vers une spécialisation en commissariat aux comptes, or, les jeunes confrères connaissent la difficulté d'obtenir leur premier mandat. Le choix de l'association a été un passage obligé. De plus, ma formation littéraire fait de moi une personne moins "carrée" que les personnes qui ont connu un parcours traditionnel d'EC. Je ne me voyais ni me sentais capable de m'installer seul chez moi et de prendre mon package de VRP pour aller chercher des clients. Je savais que cette option était vouée à l'échec.

De plus, ne souhaitant en aucun cas me fermer les portes de l'expertise, il me fallait une structure solide pour me permettre d'avoir des points d'appui pour palier les éventuelles faiblesses qui ont au fil du temps disparu. La complémentarité avec les associés en poste, puis le choix de mes futurs associés, ont permis

d'offrir la palette intégrale des services à mes clients (consolidation, commissariat aux comptes, expertise, conseil, social, juridique).

Un autre point important sur le choix de l'association est le fait qu'intégrer une structure déjà établie permet de "prendre le train en marche". Les principales questions qui émergent lors de la création ex nihilo ont pour partie trouver une réponse ; choix du logiciel, achats ou leasing pour les copieurs, abonnements à la documentation, etc.

Le fait que ces questions aient trouvé réponses n'est pas le signe d'une validation par le nouvel associé. Au contraire, parfois certains choix sont à remettre en cause avec la difficulté de toucher au sacro-saint "passé" et au "cela fonctionne très bien comme ça".

Les risques peuvent émerger de ce frein au changement que les associés en poste peuvent avoir, d'autant plus lorsque vous êtes arrivés en chef de mission audit d'un cabinet saxon, à remettre en cause la méthodologie "à la papa", expression d'autant plus juste que le cabinet que j'intégrais était dirigé par mon père.



associés et les chefs de mission, pouvant potentiellement devenir associés. Dès lors que la stratégie globale a été fixée, la rémunération de chaque associé a été homogène pendant la phase de remboursement d'emprunt. L'objectif premier étant de sortir de l'emprunt pour ensuite reposer la question de la rémunération, voire de l'intéressement de chacun à la rentabilité de son portefeuille. Cet intéressement avait néanmoins par le passé joué au détriment de la qualité de certains dossiers.

Comment les négociations se sont-elles déroulées et quelles sont les problématiques que vous avez appréhendées ?

La principale problématique concerne la difficulté de trouver de bons partenaires, que ce soit en interne ou en externe du cabinet. Les partenaires internes étant les autres associés, qu'ils soient historiques ou jeunes, pour partager une stratégie commune et apprendre à se connaître pour pouvoir vivre ensemble pendant toute la durée de notre exercice professionnel.

Un autre type de partenaire essentiel est le banquier qui financera cette prise de participation mais ce point a déjà été abordé plus haut.

Comment les négociations se sont-elles déroulées et quelles sont les problématiques que vous avez appréhendées ?

La principale problématique concerne la

difficulté de trouver de bons partenaires, que ce soit en interne ou en externe du cabinet. Les partenaires internes étant les autres associés, qu'ils soient historiques ou jeunes, pour partager une stratégie commune et apprendre à se connaître pour pouvoir vivre ensemble pendant toute la durée de notre exercice professionnel.

Un autre type de partenaire essentiel est le banquier qui financera cette prise de participation mais ce point a déjà été abordé plus haut.

Comment votre intégration a-t-elle été communiquée en interne et en externe ? En êtes-vous satisfait ? (si non, qu'auriez-vous aimé ?)

L'intégration aurait pu être intégrée à la réponse précédente, tant ce sujet est une problématique centrale.

Nous avons vécu trois types d'intégration différentes : deux d'entre nous étant recrutés pour devenir associés à court terme, deux autres à moyen terme. Parmi la première catégorie, j'étais également le fils d'un des associés ; les collaborateurs historiques m'ayant connu "tout petit", l'effort de communication a été nécessaire.

La seconde catégorie d'associés a eu une position plus délicate, se positionnant tout d'abord comme des collègues encadrant avant de basculer vers le rôle d'associés.

Pour ma part, je pense que dans ces trois cas, la communication interne a été

cohérente et pertinente. Pour la communication externe, et notamment auprès des clients et partenaires, la communication a été homogène et a permis en majeure partie une passation correcte. Un des associés n'ayant pas joué le jeu et ayant peu de contact avec les clients, il est assez délicat de renouveler le contact ; dans l'ensemble la communication interne et externe a bénéficié de la bannière de notre cabinet qui, du haut de ses 50 ans, a connu plusieurs générations d'associés avec des passations sans souci.

Quels conseils donneriez-vous à un jeune EC qui va intégrer un groupe d'associés pour réussir ce changement de statut et trouver sa place au moment de l'intégration ?

Être soi-même et, comme pour un lancement de produit, faire une étude de marché des différentes propositions en se posant les questions suivantes :

- Est-ce que je reste moi-même si j'intègre le capital de ce cabinet ?
- La stratégie du cabinet correspond-elle à mes valeurs mais également aux valeurs de la profession en termes de diligences, accompagnement des clients ?
- Ai-je envie de travailler avec ces personnes aujourd'hui ? dans 20 ans ?

La dernière question étant primordiale, une association avec d'autres professionnels est un long voyage qui engage peut-être plus qu'un mariage.