

Comment embarquer vos collaborateurs dans la digitalisation ?

Cette fiche pratique vous est proposée par Dext & b-ready.

Elle recense les actions à mettre en œuvre et les bonnes pratiques pour embarquer les collaborateurs dans la digitalisation et la refonte des méthodes et des process de production de votre cabinet. Bien entendu, tous les cabinets n'ont pas les mêmes équipes et chaque action sera à moduler en fonction de la situation de chaque organisation...

Au sommaire de cette fiche

Au sommaire de cette fiche	1
Pourquoi il est essentiel d'embarquer les collaborateurs dans le projet ?	2
Pas de digitalisation et de révision des process sans les collaborateurs	2
L'embarquement de l'équipe : le préalable à la mise en œuvre de tout projet	2
Comment embarquer concrètement les collaborateurs dans le projet ?	3
Formaliser le projet de digitalisation	3
Lancer officiellement le projet	4
Lancer le projet avec des collaborateurs volontaires et engagés	5
Elaborer un plan d'actions	6
Former et accompagner les collaborateurs dans le changement.....	7
Les facteurs clé de réussite de l'embarquement des équipes	8
Un projet porté par les associés.....	8
Ne pas oublier que le changement, c'est essentiellement de l'émotion	8
Donner du sens au projet pour convaincre et motiver	8
S'entourer, impliquer et partager	9
Se donner du temps et les moyens.....	9
Faire du « test and learn »	9
Célébrer les petites victoires.....	10
Pour aller plus loin...	10
Et après.....	11

Pourquoi il est essentiel d'embarquer les collaborateurs dans le projet ?

Pas de digitalisation et de révision des process sans les collaborateurs

Le cabinet de demain se fera avec les collaborateurs d'aujourd'hui. Ou il ne se fera pas... Certes, la stratégie définie par les associés sera partie prenante de la réussite du cabinet dans les années à venir. Mais la meilleure stratégie du monde ne donnera rien si elle n'est pas mise en œuvre. Or, s'il revient aux dirigeants de définir la stratégie, ce sont les équipes qui vont la déployer ; ou pas¹... C'est pourquoi toute stratégie, pour avoir une chance de réussir, doit impérativement être partagée avec les équipes. Plus généralement, l'embarquement de l'équipe est une condition sine qua non de réussite de tout type de projet de transformation.

Même s'il est très impliquant, le projet de digitalisation et de révision des process du cabinet est, à ce titre, un projet « comme un autre ». Il nécessite donc de recueillir l'adhésion des collaborateurs. Dit autrement, une fois votre projet défini, la première étape de sa mise en œuvre doit être l'embarquement des collaborateurs. Rappelons en effet que la digitalisation n'est que la première pierre d'un chantier plus vaste de repositionnement du cabinet vers plus de missions d'accompagnement. Ce repositionnement est loin d'être anodin dans la mesure où il représente un véritable changement de modèle pour le cabinet et un véritable changement de métier (et de posture) pour les collaborateurs.



Si les collaborateurs ne sont pas convaincus de la nécessité et/ou de l'intérêt de changer, ils ne contribueront pas. Et, in fine, le projet n'aboutira pas...

L'embarquement de l'équipe : le préalable à la mise en œuvre de tout projet

Rares sont les gens (et ce n'est pas réservé aux comptables) qui voient, a priori, le changement d'un bon œil. Le plus souvent, le changement inquiète et fait peur. Ce qui est normal dans la mesure où il nous oblige à faire différemment des choses que nous avons l'habitude de faire correctement depuis des années, à sortir de notre zone de confort. C'est pourquoi il est impératif que les collaborateurs comprennent parfaitement le pourquoi et le comment de ce projet de digitalisation. Si ce n'est pas le cas, ils peuvent se braquer, voire se sentir attaqués personnellement, alors qu'ils sont fiers de la qualité de leur travail.

Bien sûr, cet embarquement ne se fera pas en un jour. Et tous les collaborateurs du cabinet n'auront pas la même attitude face à ce changement : certains seront moteurs, d'autres seront passifs, d'autres seront frileux, d'autres encore seront réticents. Il se peut même que certains d'entre eux soient franchement hostiles à ce projet. Pour le dire autrement, l'embarquement des collaborateurs prendra du temps et nécessitera des approches différentes en fonction des individualités qui composent l'équipe.

Mais le temps passé à l'embarquement de l'équipe sera tout sauf du temps perdu. A partir du moment où les collaborateurs seront convaincus, qu'ils auront compris les raisons du changement, qu'ils auront été formés aux nouveaux outils et nouvelles méthodes..., ils seront d'excellents relais auprès des clients pour les accompagner dans leur propre digitalisation. Ce sont en effet eux qui sont quotidiennement en relation avec les clients. Et ce qui est sûr et certain, c'est que des collaborateurs non-convaincus et non-engagés dans le projet ne pourront convaincre les clients à leur tour.

¹ Pour en savoir plus sur cette question du rôle des équipes dans la mise en œuvre d'une stratégie, nous vous conseillons cette vidéo : <https://www.youtube.com/watch?v=ZJc8Fa1uwMk>



L'embarquement des équipes est une condition sine qua non de la réussite du projet de digitalisation des process de production. Cela nécessite d'y passer du temps et d'adopter une approche quasi-individualisée en fonction de l'état d'esprit des collaborateurs.

Comment embarquer concrètement les collaborateurs dans le projet ?

Formaliser le projet de digitalisation

Pour communiquer clairement à destination des équipes, il faut que le projet soit ... clair ! Cela peut sembler évident, voire tautologique, mais l'expérience montre que, dans le feu de l'action, certaines évidences sont parfois oubliées.

Formaliser votre projet de digitalisation s'avèrera bénéfique, quelle que soit la structure de votre cabinet :

- Si vous êtes le seul associé, cela vous permettra de vous assurer de la cohérence d'ensemble du projet et de clarifier les messages à faire passer à l'équipe. Que la stratégie soit « claire dans la tête du dirigeant » ne suffit pas à la rendre claire pour les équipes. Comme disait Nicolas Boileau, « ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement. Et les mots pour le dire arrivent aisément ».
- Si vous êtes plusieurs associés, cela vous permettra de vous assurer que vous partagez la même vision et que tous présenteront le projet de la même façon à leurs équipes. On ne compte plus, en effet, les cabinets dans lesquels les projets ne sont pas mis en œuvre de la même façon dans toutes les équipes, ce qui en limite grandement l'efficacité.

Formaliser un projet ne veut pas dire (bien au contraire) construire une usine à gaz à base de dizaines de slides PowerPoint. Concrètement, il s'agit de définir votre projet pour que les collaborateurs soient en mesure de le comprendre pour se l'approprier. Cela ne pourra se faire que si le projet est :

- **Clair.** Pour cela, vous devez être en mesure d'expliquer à l'équipe :
 - ▶ Le pourquoi de ce projet.
 - ▶ Les résultats attendus.
 - ▶ Les grandes lignes du chemin pour y parvenir.
- **Décliné** au niveau des collaborateurs pour qu'ils soient en mesure de mesurer les répercussions concrètes sur leur poste :
 - ▶ Dans quelles mesures ces nouveaux outils et process modifient-ils mon quotidien au cabinet ?
 - ▶ Que vais-je devoir changer dans mes façons de faire ?
 - ▶ Que vais-je devoir apprendre de nouveau ?
 - ▶ Que vais-je devoir arrêter de faire ?
- **Ambitieux mais réaliste.** Là encore, cela peut sembler évident, mais si vous vous fixez des objectifs inatteignables, ils ne seront tout simplement ... pas atteints. Des objectifs trop ambitieux (que ce soit en termes de nature des objectifs et/ou de délais) n'auront pour seul effet que de décourager les collaborateurs et, in fine, le projet n'avancera pas.
- **Compris et accepté par les collaborateurs.** Lorsqu'ils présentent à leurs équipes un projet sur lequel ils travaillent souvent depuis plusieurs semaines, les dirigeants d'entreprise ont parfois tendance à vouloir « aller trop vite ». Ils sont à 100% convaincus de la pertinence de ce changement et sont déjà, dans leur tête, dans la phase de mise en œuvre. Ils s'imaginent alors que toute l'équipe va suivre immédiatement, que le projet va se passer sans encombre et que tout va aller très vite. Sauf que tant que le projet n'a pas été partagé avec l'équipe, il n'existe tout simplement pas...



La formalisation de votre projet vous permettra de le présenter de façon claire à l'ensemble de l'équipe. Tous les collaborateurs auront ainsi le même degré d'information, avec les mêmes termes et au même moment. C'est un élément très important pour éviter les risques d'incompréhension et/ou de mauvaise interprétation.

Lancer officiellement le projet

Pour informer

Le chantier de digitalisation et de révision des process est vaste et le changement sera profond pour les équipes et sur la façon dont ils devront exercer leur métier à l'avenir. C'est pourquoi la réunion de lancement du projet est un moment clé (d'où la nécessité d'avoir suivi les étapes précédentes pour avoir une vision claire du projet).

Durant cette réunion de lancement, qui est la première étape dans l'embarquement de l'équipe dans le projet, les associés du cabinet devront notamment apporter des éclairages aux collaborateurs sur les points suivants :

- Pourquoi devons-nous changer et faire autrement ?
- Y-a-il d'autres solutions ? Que se passera-t-il si nous ne changeons pas ?
- Pourquoi devons-nous gagner du temps sur la production ?
- Pourquoi devons-nous produire différemment que par le passé ?
- Pourquoi devons-nous adopter une autre posture dans notre métier ?
- Pourquoi devons-nous disposer de données en temps réel ?
- Pourquoi devons-nous développer de nouvelles missions ?
- Quels objectifs nous fixons-nous ? Comment allons-nous les atteindre ?
- Quelle place pour chacun d'entre nous dans le projet ?
- Quels seront les changements concrets pour chacun ?
- Quels bénéfices allons-nous en retirer ?
- Concrètement, comment ce changement va-t-il se passer ?
- Etc.



La réunion de lancement est un moment fort de tout projet (c'est pourquoi elle doit être préparée en amont par les associés). Rappelez-vous que c'est un exercice de pédagogie et que tous les collaborateurs sont loin d'avoir le même degré d'information que vous : sur les mutations de la profession et de son environnement, sur la situation et l'avenir du cabinet, etc. C'est pourquoi il est important de passer du temps à expliquer des choses, même si elles vous semblent évidentes. Elles ne le seront certainement pas pour tous les collaborateurs du cabinet...

Pour écouter et rassurer

Cette réunion de lancement doit également être l'occasion d'écouter les collaborateurs : sur le projet, sur leurs interrogations, sur leurs craintes, sur leurs peurs, sur les façons de faire pour conduire ce projet, etc. Rappelons encore une fois que si les associés travaillent sur le projet depuis des semaines et que ce changement est « évident » pour eux, ce sera loin d'être le cas pour tous les collaborateurs. Ils doivent pouvoir en parler avec les associés du cabinet.

A ce propos, l'expérience montre que les collaborateurs qui prendront la parole dans le cadre même de la réunion de lancement sont, dans les faits, relativement peu nombreux. Si cela arrive, il ne faut pas surinterpréter ce silence : ce n'est ni une adhésion massive (le fameux « qui ne dit mot consent »), ni de l'indifférence. C'est juste que les collaborateurs ont parfois besoin de temps pour « digérer » la nouvelle. Car ce sera souvent une vraie nouvelle pour eux ; et une nouvelle impactante puisqu'il ne s'agit ni plus ni moins que de faire leur métier différemment, voire, pour certains, d'en changer...

C'est pourquoi il est important de « poursuivre » cette réunion dans les jours/semaines qui suivent : en restant disponible pour les collaborateurs ayant besoin de précisions et/ou d'explications, en interrogeant ceux qui ont plus de difficultés à s'exprimer, en mettant en place une « boîte à questions » au sein du cabinet, etc. Lancer le changement ne se fait pas en un jour, et, pour se donner toutes les chances de succès, les associés devront expliquer, expliquer et expliquer encore.



La réunion de lancement ne doit pas être un « one shot ». Les associés doivent rester à disposition des collaborateurs pour leur apporter toutes les précisions dont ils auront besoin. Cela prend du temps, mais cela en vaut assurément la peine. Car si les collaborateurs n'embarquent pas dans le projet, il n'y a plus de projet...

Lancer le projet avec des collaborateurs volontaires et engagés

Une fois passée la réunion de lancement, l'étape suivante consiste à susciter et recueillir des candidatures de collaborateurs volontaires et motivés pour participer aux différents chantiers. En effet, l'objectif ultime est naturellement d'embarquer un maximum de collaborateurs dans le projet, mais, là encore, cela ne se fera pas en un jour. Certains collaborateurs auront besoin de plus de temps, de plus d'explication, d'en savoir plus, de voir comment se passent les premiers chantiers, etc.

Il n'est pas souhaitable d'intégrer des collaborateurs non-convaincus dès le lancement du projet (c'est même déconseillé). Au contraire, il faut s'appuyer sur les enthousiastes, sur les déjà convaincus. Ces derniers joueront un double rôle : lancer effectivement le projet de transformation et entraîner peu à peu certains de leurs collègues dans le projet. Ils seront en quelque sorte les ambassadeurs du projet auprès des autres collaborateurs plus circonspects.

En effet, dans toutes les organisations (et les cabinets n'échappent pas à la règle), les dirigeants sont confrontés à la règle dite des « trois tiers » :

- Un petit tiers (15-20% des équipes, en moyenne) des collaborateurs qui sont très favorables au projet et qui ont hâte de s'y mettre. C'est sur ces pionniers que les associés doivent s'appuyer pour lancer le projet.
- Un autre petit tiers (15-20% des équipes également, en moyenne) des collaborateurs qui sont opposés, réfractaires, voire hostiles au projet. Ils feront tout pour freiner, voire éviter le changement, quitte, dans certains cas extrêmes à saboter le projet.
- Un très gros tiers (entre 60 et 70% des équipes en réalité, en moyenne) de collaborateurs qui sont plutôt des indécis, ni franchement pour, ni franchement contre. Compte tenu de l'évolution du projet, ces suiveurs basculeront dans une catégorie ou dans une autre, du côté des moteurs ou des réfractaires.

L'identification rapide de ces « trois tiers » est très importante pour maximiser ses chances de succès dans la mise en œuvre du projet. Pour cela, le plus efficace est d'établir une cartographie des collaborateurs en indiquant leur perception du projet (de « favorable » à « hostile ») et leur pouvoir

d'influence au sein du cabinet (autrement dit leur capacité à fédérer autour d'eux²). En croisant ces deux critères, les associés seront en mesure de déterminer les comportements à adopter avec chaque population et le degré d'urgence : écoute, pédagogie, formation, recadrage, etc. Certaines personnes peuvent en effet être plus longues que d'autres à convaincre.

Mais il ne faut pas se voiler la face : si certains collaborateurs ne progressent pas et restent sur leurs positions malgré un travail pédagogique de la part du dirigeant, il y aura peut-être des décisions lourdes à prendre. Les associés ont certes un travail pédagogique important à mener, mais il ne faut pas perdre de vue que le chantier de la digitalisation et de la révision des process est d'une importance capitale pour le cabinet. Lui seul permettra en effet de développer les nouvelles missions qui feront le chiffre d'affaires de demain (et donc, par ricochet, l'emploi des collaborateurs). Autrement dit, s'il existe des points négociables, il en est un qui ne peut pas l'être : les cabinets vont devoir produire différemment à l'avenir !



Au fur et à mesure des avancées du projet, le cercle des convaincus va progressivement s'élargir grâce à l'adhésion des indécis du début. Si la pédagogie doit rester la règle, le « clan » des hostiles au projet doit être surveillé comme le lait sur le feu. Certains rejoindront le cercle des convaincus, mais peut-être pas tous. Il faudra alors prendre des décisions managériales fortes pour ne pas mettre en danger le projet de digitalisation et de révision des process de production.

Elaborer un plan d'actions

Comment aime-t-il le rappeler les consultants de b-ready, « il n'y a pas de petits et de grands projets. Il y a les projets qui aboutissent et les autres ». Et, une chose est sûre, votre projet de digitalisation, aussi pertinent soit-il, n'aboutira pas sans plan d'actions.

Le plan d'actions est la feuille de route du projet. Il doit permettre de :

- Définir et prioriser les actions nécessaires à l'atteinte des objectifs.
- Déterminer la logique d'enchaînement de ces actions.
- Identifier les pilotes de chaque chantier et les personnes en charge des différentes tâches.
- Fixer des délais de réalisation de ces tâches.
- Définir les moyens nécessaires à la mise en œuvre de ces actions : moyens financiers, humains, formation...

Ce plan d'actions n'est pas un document figé que l'on ressort du placard à chaque réunion annuelle. C'est un document vivant, qui doit être suivi régulièrement : pour suivre l'avancée des différents chantiers, pour corriger le tir en cas de besoin, pour intégrer de nouvelles tâches rendues nécessaires par les évolutions de l'environnement ou du cabinet (nouvel outil, nouvelle réglementation, arrivées ou départs au sein du cabinet, etc.)...

Le suivi du plan d'actions, via des points réguliers avec l'équipe est également un excellent outil de motivation et d'émulation au sein du cabinet. Faire le point sur ce qui a été fait permet en effet de mesurer le chemin parcouru et de montrer que « les efforts payent » et, in fine, de maintenir la

² Un collaborateur qui est au cabinet depuis 25 ans et qui a vu arriver, voire a formé, la plupart de ses collègues, aura, par exemple, plus de pouvoir d'influence qu'un junior qui vient d'arriver.

motivation de tout le monde à continuer³. Cela permet également de « pousser à l'action » les collaborateurs qui se sont moins investis dans le projet dans un premier temps.



Il existe des outils de gestion de projet, mais, là encore, pas besoin de faire compliqué pour être efficace ! Un plan d'actions sur Excel avec quelques colonnes fera parfaitement l'affaire. Une seule règle, il doit répondre aux questions suivantes : qui pilote, qui fait quoi, pour quand et avec quelles ressources ?

Former et accompagner les collaborateurs dans le changement

On ne le rappellera jamais assez, la digitalisation et la révision des process de production est la première étape d'une mutation plus large pour se mettre en capacité de développer de nouvelles missions. Or, il ne faut pas s'y tromper. Il ne s'agit pas d'une énième évolution technologique comme la profession en a tant vécu, mais bien d'un véritable changement de modèle pour les cabinets.

Concrètement, ils doivent passer d'un rôle de producteur de comptes à celui d'accompagnateur de chefs d'entreprise. Ce changement profond entraînera des répercussions en cascade sur toutes les fonctions des cabinets et sur leur organisation.

De leur côté, pour les collaborateurs aujourd'hui affectés à la tenue, il s'agit ni plus ni moins que de changer de métier à terme. Dans les années à venir, leur métier ne consistera plus à produire des comptes, mais à soulager les clients de certaines tâches administratives et/ou à faire parler les chiffres, à leur donner du sens afin de les aider à prendre des décisions.

Inutile de dire que ce chantier ne se fera pas en un jour et que les collaborateurs vont devoir être accompagnés dans ce cheminement. Et ce dès la première étape de cette mutation : pour produire les comptes différemment, avec de nouveaux outils et de nouveaux process. La mauvaise utilisation des outils est en effet une des principales causes de « manque de gains de temps » sur la production. C'est pourquoi il est important :

- De nommer un référent digital au sein du cabinet. Il sera en charge des tests et du choix des outils, mais il aura également pour mission de former et d'accompagner les collaborateurs du cabinet dans l'utilisation de ces nouveaux outils.
- De nommer un référent process, qui aura la charge de piloter le groupe de travail de révision des process et de former les collaborateurs du cabinet à ces nouvelles méthodes de travail, de les accompagner, de répondre à leurs questions, etc.
- D'organiser des séances de formation en petit comité afin de travailler dans les conditions du réel sur de vrais dossiers du cabinet. Utiliser de nouveaux outils n'est pas instinctif, il faut s'entraîner. Quant à l'adoption de nouveaux process, c'est également un chantier qui nécessite du temps dans la mesure où il s'agit de changer ses méthodes de travail, ce qui n'est jamais simple.



La phase de formation et d'accompagnement des collaborateurs est fondamentale. Elle prend certes du temps, mais c'est la condition sine qua non pour tirer tout le potentiel des nouveaux outils et des nouveaux process de production.

Ces formations sont certes indispensables, mais il convient également de formaliser les nouvelles procédures du cabinet, que ce soit en ce qui concerne les outils ou les nouveaux process de production.

³ Nous avons en effet tous tendance à oublier rapidement nos différentes réalisations et à les considérer comme « normales » une fois qu'elles sont effectives.

Ces procédures écrites et partagées avec l'équipe permettront aux collaborateurs de s'y référer en cas de doute, mais elles seront également très utiles lors de l'intégration de nouveaux collaborateurs.

Signalons enfin qu'il faudra également accompagner les clients dans cette démarche de digitalisation de la production, mais cela fera l'objet d'un kit dédié qui sortira dans les prochaines semaines...

Les facteurs clé de réussite de l'embarquement des équipes

Pour vous donner toutes les chances de succès dans votre projet de digitalisation et de révision des process (et plus généralement dans tout projet de transformation), plusieurs points sont à respecter.

Un projet porté par les associés

Si votre projet n'est pas porté par tous les associés du cabinet (ou par le dirigeant s'il est le seul associé), il n'a aucune chance d'aboutir. En effet, si les collaborateurs réticents sentent qu'il y a une faille dans le projet, une partie d'entre eux s'y engouffrera aussitôt pour éviter le changement. C'est un comportement tout à fait classique. Une équipe dirigeante soudée et d'accord sur l'essentiel est primordiale pour la réussite de la refonte des process et outils.

La présence de la direction à la tête du projet est un facteur essentiel à bien des égards et notamment pour convaincre les collaborateurs. C'est un signal fort que la direction prend ce projet très au sérieux et que c'est la priorité du cabinet. C'est ensuite la garantie que les moyens nécessaires seront mis en œuvre et que le projet ne sera pas bloqué par des « petits chefs ».



Si les associés doivent porter le projet, cela ne veut pas dire qu'ils doivent tout faire tout seuls. Au contraire, plus les collaborateurs seront intégrés à la mise en œuvre du projet, plus celui-ci aura de chances d'aboutir.

Ne pas oublier que le changement, c'est essentiellement de l'émotion

Alors que vos collaborateurs maîtrisent leur poste, vous allez leur annoncer qu'il va falloir changer leurs façons de faire. Résultat, ils passent du statut « d'experts » à celui de « débutants », ce qui peut les pousser, consciemment ou non, à résister à ce changement.

La relation au changement n'est pas rationnelle et chaque personne réagit différemment face à un tel événement. A l'annonce d'un changement (surtout lorsqu'il est subi, ce qui est le cas ici), la plupart des personnes ressentent de la peur : peur de l'inconnu, peur de ne pas être à la hauteur, peur d'échouer, peur de perdre leur emploi... Certains sont même paralysés. Il est important d'accepter et d'entendre ces ressentis et d'accompagner les collaborateurs dans le changement.



L'accompagnement des équipes va en partie consister à gérer les émotions des collaborateurs, pas seulement de leur inculquer de nouvelles méthodes de travail. Il ne faut pas l'oublier...

Donner du sens au projet pour convaincre et motiver

En matière de changement, une règle absolue : « pas de changement sans nécessité ». Autrement dit, les gens ne changent que quand ils y sont obligés.

Pour impliquer l'équipe dans le projet de digitalisation, il faut la convaincre, en commençant par lui expliquer les motivations de ce changement. Chacun doit comprendre et être profondément convaincu que ce changement n'est pas dû à un caprice de la direction, à une mode ou au fait qu'ils ne faisaient pas correctement leur travail, mais bien à une nécessité imposée par l'évolution de l'environnement.

Si les collaborateurs n'ont pas conscience de la nécessité de changer, une chose est sûre : ils ne changeront pas ! Nous l'avons vu, adopter une démarche pédagogique est essentiel. Il faut expliquer, communiquer...



L'adhésion des collaborateurs au projet sera grandement facilitée dès lors qu'ils auront compris qu'ils n'ont pas le choix. Gardez tout de même en mémoire que la prise de conscience ne sera pas simultanée chez toute l'équipe...

S'entourer, impliquer et partager

S'entourer d'une équipe est également une des clés du succès d'un projet de transformation, notamment lorsqu'il touche aux outils et aux process de production, car :

- Les collaborateurs sont plus proches du terrain et de la production que les experts-comptables et les associés.
- Les membres de l'équipe qui auront la charge de ce projet seront des relais efficaces auprès des autres collaborateurs et, plus tard, des clients.



Certes, la direction du cabinet doit prendre la tête des opérations, mais cela ne veut surtout pas dire que les associés doivent tout gérer. Ils doivent rester les chefs d'orchestre, mais pas jouer seuls de tous les instruments ! Il faut donc s'entourer pour mener le projet à bien. Et déléguer...

Se donner du temps et les moyens

Du point de vue du temps, l'équipe du projet et le comité de pilotage doivent faire preuve d'ambitions raisonnables. Il n'est pas possible de faire bouger toute une équipe ou de changer les habitudes en quelques jours. Un projet nécessite du temps : pour caler le projet, pour communiquer auprès des collaborateurs et répondre à leurs interrogations, pour former l'équipe (et les clients), pour écouter leurs retours...



Il est fondamental de libérer du temps à l'équipe pour mener à bien ce projet : aux associés et/ou aux managers intermédiaires pour concevoir et suivre le projet, mais aussi au reste de l'équipe pour apprendre à utiliser les nouveaux outils et appliquer les nouveaux process de production.

Faire du « test and learn »

Les méthodes et les outils vont avoir besoin d'être testés, améliorés, modifiés. Il y a peu de chances en effet que vous tombiez sur la bonne méthode du premier coup. C'est pourquoi il est important de développer une culture du « test and learn » au sein du cabinet : on teste sur quelques dossiers avec quelques collaborateurs motivés, on fait le bilan, on corrige ce qui peut être amélioré et, ensuite seulement, on déploie à plus grande échelle.

Le « test and learn » n'est généralement pas naturel chez les comptables, pour qui les notions de perfection et d'exactitude sont solidement ancrées. En effet, cette technique suppose que l'on va tester,

que l'on va se tromper et que l'on apprendra de ses erreurs pour s'améliorer. Autrement dit, il va falloir revoir notre rapport à l'échec, qui est rarement vu de façon très positive en France et encore moins dans la population des comptables, qui ont été formés justement pour ne pas se tromper.



Tout changement nécessite de désapprendre pour réapprendre. Il faut donc accepter les erreurs, mais aussi se donner le temps et les moyens de l'apprentissage.

Célébrer les petites victoires

Le changement est un projet de long terme. Afin de motiver les équipes, il est important de souligner régulièrement les efforts effectués et les résultats obtenus de manière qu'ils puissent prendre conscience du travail effectué. Il ne faut pas hésiter à fêter chaque réussite. Cette démarche valorise les collaborateurs et leur redonne de l'énergie pour continuer.



Il sera d'autant plus facile de montrer à l'équipe qu'elle est sur la bonne voie que l'on aura organisé le plan d'actions pour permettre d'obtenir rapidement des gains tangibles et concrets. Ce que l'on appelle fréquemment les fruits bas (les plus faciles à cueillir) ou les quick wins.

Pour aller plus loin...

Pour aller plus loin sur la problématique de l'embarquement des collaborateurs, nous vous conseillons :

- La consultation des autres ressources de ce kit : « Comment embarquer les collaborateurs dans la digitalisation ? » :
 - ▶ L'épisode 2 de la Saison 1 de la websérie Dext « Mais j'ai jamais fait ça moi ! » :
 - <https://www.youtube.com/watch?v=mndtnpcmh9Y>
 - ▶ L'autodiagnostic qui vous permettra d'évaluer l'état de votre cabinet vis-à-vis de cette problématique :
 - <https://diagnostics-dext.votre-expert.com/>
 - ▶ Le webinar sur les conseils pratiques pour aborder cette problématique de l'embarquement des collaborateurs dans ce projet de digitalisation.
 - <https://info.dext.com/fr/process-outil-cabinet-expertise-comptable-philippe-barre-0>
- La lecture des ouvrages pratiques suivants :
 - ▶ La conduite du changement dans les cabinets : Mode d'emploi, Philippe Barré et Florence Hunot, CSOEC, 2014 :
 - <http://www.boutique-experts-comptables.com/ameliorer-la-performance-du-cabinet-2014-c2x14582908>
 - ▶ Comment réussir la transformation numérique du cabinet ?, b-ready, Groupe Revue Fiduciaire, 2018 :
 - <https://boutique.grouperf.com/produit/comment-reussir-la-transformation-numerique-du-cabinet>
- Le visionnage et le partage avec votre équipe des films suivants :
 - ▶ Il est vraiment expert-comptable ton expert-comptable ?
 - <https://www.youtube.com/watch?v=KkgQkItcPOU>

- ▶ La séparation
 - <https://www.b-ready.team/la-separation/>
- ▶ Le vrai problème
 - <https://www.b-ready.team/le-vrai-probleme/>
- ▶ Expert-comptable, un métier d'avenir ?
 - <https://www.b-ready.team/metier-davenir/>

Et après...

L'embarquement des équipes dans le projet est la deuxième étape de la digitalisation de votre cabinet.

Deux autres grandes étapes vous attendent. Elles feront toutes l'objet d'un kit spécifique, chacun de ces kits étant construit sur le même format :

- Un film sur la problématique abordée.
- Un outil d'autodiagnostic de votre cabinet.
- Un webinar pour vous proposer une méthode et des conseils.
- Une fiche technique pour vous accompagner dans la mise en œuvre.

Concrètement, le premier kit (« Pourquoi et comment revoir vos process et outils de production ? ») est déjà disponible à cette adresse : <https://bit.ly/2T7FXWa>.

Les deux autres kits, qui seront mis en ligne dans les prochaines semaines, vous permettront de franchir les étapes suivantes :

- Collaborateurs, comment réagir face à la digitalisation ?
- Comment embarquer vos clients dans la digitalisation ?

Vous pouvez d'ores et déjà vous inscrire pour participer aux prochains webinaires :

<https://bit.ly/2T7FXWa>



Des questions ? Des remarques ? Des commentaires ?
N'hésitez pas à nous en faire part : contact@dext.com