



**Un cabinet membre de Baker Tilly France innove avec le management transversal (« cellulaire ») orienté clients**

**Les experts-comptables sont aussi des chefs d'entreprise. Pour être concurrentiels, satisfaire des clients de plus en plus exigeants et accompagner les nouvelles aspirations des collaborateurs, certains cabinets membres de Baker Tilly France pratiquent un management innovant. Michel Gire, associé du cabinet GMBA Baker Tilly, explique comment fonctionne le management transversal, dit « cellulaire » dans son cabinet.**

GMBA Baker Tilly, c'est une équipe d'une centaine de personnes, répartie sur trois sites franciliens : 8<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> arrondissement de Paris et Orsay dans l'Essonne. Du fait de leur culture et de leur personnalité, les associés n'ont pas reproduit la structure hiérarchique pyramidale pratiquée par la plupart des cabinets. Ils ont organisé le cabinet autour du client, en s'appuyant sur des valeurs fortes qu'illustrent ces quelques aphorismes : « l'épanouissement individuel au profit du collectif » - « il n'y a de hiérarchie que de compétence » - « le moteur c'est le plaisir de faire, mais il faut également du sens » - « le savoir individuel n'est rien, seul compte le savoir collectif » - « la forme fait bien souvent le fond »...

■ **Un management transversal, avec des équipes constituées par client**

Comment cela fonctionne-t-il ? Pour chaque nouveau client une équipe « ad hoc » est constituée en fonction de la mission et de la connaissance du client. Elle comprend toujours un associé avec, selon l'ampleur de la mission et les compétences requises pour la mener à bien, un chargé de dossier et un ou plusieurs collaborateurs. Les membres de l'équipe sont choisis en fonction de la meilleure adéquation « client/mission » selon différents critères : expérience, compétences, connaissance du secteur d'activité... Cette organisation orientée clients conduit à la création de multitudes équipes, d'où l'expression de « management cellulaire ».

Le bon fonctionnement de l'organisation est vérifié régulièrement. Le cabinet a toujours intégré l'évaluation de la satisfaction des clients, mais aussi, et c'est moins courant, des collaborateurs.

■ **Les avantages pour le client et pour les collaborateurs**

**Résultat pour le client :** la garantie d'une équipe adaptée à sa demande, rassemblant les compétences nécessaires pour réaliser une mission de qualité. Cette organisation permet également une grande réactivité des équipes. Les associés comme les collaborateurs sont sur le terrain, aux côtés de leurs clients.

**Résultat pour les collaborateurs :** une structure « à plat », sans hiérarchie pyramidale, où tout le monde travaille avec tout le monde. Les collaborateurs sont également très enrichis de leur relation de proximité avec les associés.

Cette organisation est particulièrement valorisante et motivante pour les collaborateurs qui sont ainsi très responsabilisés. Au départ, elle peut être déconcertante car ils n'ont pas de superviseur direct et unique. Ceux qui ne s'adaptent pas partent rapidement, mais le turn-over est toutefois plus faible que dans une organisation de type classique. En revanche, ceux qui restent sont particulièrement épanouis et plébiscitent régulièrement ce mode de management.

Ce management transversal et coopératif s'applique également aux projets internes du cabinet et fait vivre le plan d'actions du cabinet. Des associés et collaborateurs, selon leur souhait et leur fonction, constituent des groupes de travail techniques – expertise comptable, commissariat aux comptes, juridique et fiscal, social – ou organisationnels – extranet, informatique, communication...-. L'ensemble de l'équipe peut ainsi participer aux grands projets du cabinet et suivre leur avancement.

Les associés sont convaincus que ce management transversal sur différents sites permet un fonctionnement homogène, enrichit la relation humaine et suscite un sentiment d'appartenance profond.

Ce management transversal est en revanche contraignant pour les associés qui sont très sollicités. Il impose des qualités intrinsèques d'organisation du temps de travail et suppose le goût de la relation humaine et la disponibilité pour l'Autre.

### ■ Le cabinet lance ENGACITE, projet sur la « Responsabilité Sociale de l'Entreprise »

Engacité : néologisme inventé par les collaborateurs du cabinet, contraction d'engagement et de citoyenneté.

**Ce projet, proposé par les associés, a été largement repris par les collaborateurs et comporte trois volets.**

**La santé.** Le cabinet travaille avec l'association Laurette Fugain, dont la vocation est de faire connaître les maladies du sang, aider à la recherche et favoriser le don de plaquettes. Le cabinet s'est engagé sur trois pistes : faire connaître cette association à ses clients, expliquer ce qu'est le don de plaquettes (par une intervention en interne de l'Association), et faire des dons de compétences à l'association.

**Le social.** Les collaborateurs réfléchissent à la manière dont ils pourraient contribuer à favoriser l'insertion de personnes en difficulté, par des embauches, en prenant en charge des personnes au niveau professionnel, ou autres.

**Le respect de l'autre et de l'environnement.** Respecter l'autre, quel qu'il soit, dans son activité quotidienne... Et modifier son comportement au bénéfice de l'environnement : suppression des verres en plastique, limitation des impressions papier, gestion des déchets,....

La philosophie de cette démarche est résumée par Michel Gire : « *Le plaisir est le moteur de tout, bien sûr, mais en plus il faut du sens.* »

Alors, des collaborateurs heureux ? « *Oui*, affirme Yveline Pouillot, la secrétaire générale. *La preuve en est que nous avons très peu de turn-over ! Et venez donc assister à nos séminaires annuels, vous serez convaincus....* »

#### **Contacts presse :**

■ Cordiane : Nicole Coiffard ou Laëtitia Ferace

Tél : 01 39 62 33 42 [lferace@cordiane.com](mailto:lferace@cordiane.com)

■ Baker Tilly France : Olivia Stamboul - [ostamboul@orfis.fr](mailto:ostamboul@orfis.fr)

76/78 avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris

Tél : 01 42 89 44 43 [www.bakertillyfrance.com](http://www.bakertillyfrance.com)

#### **Baker Tilly France en quelques chiffres :**

- un réseau fédéraliste de 31 cabinets indépendants implantés sur le territoire français, dans les départements d'Outre-Mer et dans certains pays d'Afrique francophone
- date de création : 1974
- 112 associés et plus de 1160 collaborateurs
- un siège permanent basé à Paris
- chiffre d'affaires : 84 millions d'euros (2007)

#### **Baker Tilly France est membre de Baker Tilly International :**

- un réseau de 144 cabinets implanté dans 110 pays
- date de création : 1989
- placé au 8<sup>ème</sup> rang des réseaux au niveau mondial
- 24 000 associés et collaborateurs
- un siège basé à Londres avec une équipe de permanents
- chiffre d'affaires : 2,9 milliards de dollars US (2007)