

DOSSIER 1 : DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL**1. Expliquez la méthode de diagnostic centrée sur les dysfonctionnements.**

La méthode dysfonctionnelle consiste à repérer les dysfonctionnements qui perturbent une entreprise pour définir des actions d'amélioration afin de les réduire. Le diagnostic dysfonctionnel est parfois préféré dans une démarche de changement organisationnel à une analyse de type forces / faiblesses car il **focalise les acteurs sur ce qui ne va pas dans leur fonctionnement** ce qui stimule l'énergie de changement. L'analyse des forces dans une analyse forces / faiblesses tend, en effet, à relativiser les faiblesses et incite moins les acteurs à changer. **Les actions d'amélioration définies suite à un diagnostic dysfonctionnel servent également à enrichir le plan d'actions stratégiques et les plans d'actions prioritaires de l'organisation.** Une méthode dysfonctionnelle répandue est par exemple celle du diagnostic socio-économique qui consiste à évaluer qualitativement les dysfonctionnements au travers des entretiens avec la direction et les salariés d'une organisation puis à chiffrer les coûts cachés des dysfonctionnements en termes de surtemps, sursalaires, surconsommations (= coûts historiques) ; non productions, risques et non création de potentiel (= coûts d'opportunité).

2. À l'aide des annexes 1 et 2, identifiez tous les dysfonctionnements qui nuisent à la performance globale du cabinet en les classant en 4 grands thèmes.

Quatre grands thèmes de dysfonctionnements sont repérables d'après les annexes 1 et 2 permettant de les regrouper : GRH et compétences, Clients et nouveaux marchés, Organisation du travail et informatique, Rentabilité des activités et contrôle de gestion.

Gestion des ressources humaines et des compétences

- **Effectif vieillissant** avec 14 personnes soit 1/3 du cabinet de plus de 50 ans dont les 3 associés : des routines se sont installées et les évolutions vont être difficiles.
- **Difficulté à attirer et fidéliser les jeunes talents de moins de 35 ans.** La faiblesse de « bons dossiers » crée un handicap dans le recrutement de jeunes collaborateurs de niveau master. À terme, cela peut poser un problème pour obtenir des chefs de missions ou des collaborateurs confirmés.
- **Niveau de qualification peu élevé de N4 ou moins pour 24 collaborateurs** soit 2/3 des collaborateurs. Un des chefs de mission responsable d'un groupe de production n'assure pas correctement cette fonction car sa compétence dans le domaine social en fait une personne ressource pour tous les collaborateurs qui ont à traiter des dossiers de ce type.

Clients et nouveaux marchés

- **Clientèle du cabinet assez âgée qu'il va falloir renouveler** : près de 60 % des clients ont plus de 60 ans.
- **Difficultés** du cabinet LGC pour conquérir de **nouveaux clients** et à développer ses affaires :
 - le secteur paie et social pourrait facilement se développer dans le domaine de la gestion sociale (conseil social) mais il demanderait alors des compétences spécifiques et la formation d'une cellule de collaborateurs dédiés qui remettrait en cause la polyvalence à laquelle LGC est attaché.
 - pour la moitié des clients, il serait possible de proposer des missions d'organisations ou de soutien informatique mais pour cela il faudrait du temps pour construire une offre séduisante et nous sommes pris par le quotidien.
- **Les clients de plus grande taille** sont insuffisamment développés : cette clientèle serait plus profitable et permet à certains de nos collaborateurs de développer des compétences. Elle présente aussi l'avantage de renouveler leur intérêt pour leur travail : les dossiers simples et routiniers ne sont pas enthousiasmant pour le personnel.
- **Faiblesse de la relation client** pour revendre des missions à des clients déjà conquis et dans les actions commerciales pour conquérir de nouveaux clients : pas de vrai fichier client, équipe assez ancienne et peu rompue aux actions commerciales, ayant été plutôt habituée à ce qu'on lui fournisse des dossiers, mais pas à les conquérir.

Organisation du travail et informatique

- **Manque des procédures écrites** qui standardiseraient le travail et permettrait de rationaliser l'organisation. Le manque de procédures communes nuit à la régulation de l'absentéisme car la tenue des dossiers n'est pas homogène et est source d'erreurs dans les dossiers.
- **Les petites absences de moins d'une semaine se sont démultipliées.** Il faudrait avoir un recouvrement partiel des postes pour maintenir la qualité du travail en cas d'absence.
- **Outils informatiques vieillissants** notamment pour l'activité paie et gestion social, pour la dématérialisation des dossiers et le travail des collaborateurs à distance.
- **L'information** pose des problèmes, elle n'est pas fiable et aujourd'hui on peut faire mieux.

Rentabilité des activités et contrôle de gestion

- **Le système de facturation est à revoir** : LGC vend encore des heures de collaborateurs alors qu'il faudrait vendre des missions, et éviter de faire trop de prestations gratuites ou sous-évaluées.
- Les clients du cabinet sont très majoritairement des TPE donc plus fragiles que des PME ou des ETI. Les **créances clients** sont d'un niveau élevé : plus de 1,4 millions d'euros soit 144 jours environ de CA. Les clients demandent des délais de paiement difficiles à refuser.

3. Pour les dysfonctionnements racines cités en annexe 5 et en utilisant les données chiffrées techniques 2011 de LGC point B de l'annexe 1, chiffrez les coûts engendrés par les dysfonctionnements évoqués par M. RINE.

Les coûts des dysfonctionnements seront évalués en utilisant la méthode des coûts cachés. En particulier les dysfonctionnements prenant la forme de surtemps ou de non productions seront évalués en recourant à la contribution horaire sur coût variable du cabinet soit en 2011 : **marge sur coûts variables / nombre total d'heures rémunérés = 45,51 €.**

NATURE DU DYSFONCTIONNEMENT	CONSÉQUENCES SOCIO-ÉCONOMIQUES
Un absentéisme élevé a touché le cabinet	Au total, le taux d'absentéisme a été de 11% en 2011 pour les collaborateurs (pas d'absence chez les associés et les chargés de missions), essentiellement dû à des absences de moins de dix jours pour maladie. Les absences de moins d'un mois ne sont pas remplacées dans le cabinet et le travail est laissé en suspens dans l'attente du retour de l'absent : 11% X (59 000 h – 14 000 h) X 45,51€ = 225 274 € de non productions
Des glissements de fonction conséquents touchent deux associés sur trois	Deux associés estiment qu'ils passent 8 heures par semaine à faire du travail de chargé de mission à la place d'activité plus stratégique d'associés par manque de confiance en leurs chargés de missions : 2 associés X 8 h X 44 sem X (100€ - 40€) = 42 240 € de sursalaires
Le système informatique fait l'objet de pannes fréquentes	En 2011, les pannes du système informatique ont empêché tous les salariés du cabinet, ainsi que les trois associés, de travailler environ ½ heure par semaine et par personne : 39 personnes X 0,5 heure X 44 sem X 45,51€ = 39 047 € de non productions
La facturation des missions sociales est sous évaluée	En raison d'une sous évaluation des devis et de conseils gratuits donnés aux clients, 300 heures de prestations dans l'activité sociale ont été réalisées mais non facturées aux clients : 300 h X 80 € = 24 000 € de non productions (à dégrever en rigueur du taux de marge sur les missions sociales non connu ici).
Les dossiers d'expertise comptable sont entachés de nombreux défauts de qualité	Les chargés de mission, voire les associés, ont détecté de nombreux défauts de qualité dans les dossiers instruits par les collaborateurs qui ont nécessité un total de 1 500 heures de travaux supplémentaires de correction d'erreurs non facturables au client : 1 500 heures X 45,51€ = 68 265 € de surtemps
Les associés et les chargés de missions ne font pas suffisamment d'actions commerciales	Les associés et les chargés de mission estiment qu'ils pourraient proposer à leurs clients plus de missions qu'ils ne le font actuellement par timidité commerciale ou par manque de temps. Les associés estiment que 150 000 € HT annuel de missions pourrait être ainsi vendus en plus aux clients actuels du cabinet : 150 000 € de non productions

Soit 548 826 € au total soit 14 072 € par personne et par an

4. En vous référant aux travaux d'Henry Mintzberg, qualifiez le type de structure organisationnelle de LGC ? Quels sont les avantages et les inconvénients de ce type de structure organisationnelle ?

LGC est une structure professionnelle, configuration qui correspond généralement aux professions réglementées (experts-comptables, avocats, notaires). L'entreprise est dans ce cas composée de **personnels qualifiés à très qualifiés, avec des équipes structurées autour de ses compétences**.

L'**avantage** d'une structure professionnelle est de pouvoir répondre facilement à des demandes qui rentrent dans le champ des compétences de ses membres, donc d'être dotée d'une forte capacité de production pour des missions entrant dans ses domaines de spécialités. De plus, en règle générale, les personnels de ces structures se perfectionnent continuellement sur leur champ d'expertise.

L'**inconvenient** des structures professionnelles, à la différence de l'adhocratie au sens de Mintzberg, est d'être assez rigide en termes de nature de missions proposées, n'étant pas structurée au regard des objectifs des clients mais en fonction des compétences existantes de ses membres. Elles éprouvent donc des difficultés à s'organiser en mode projet pour produire des missions spécifiques ou nouvelles.

FICHTERBERG

DOSSIER 2 : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE ET SA MISE EN ŒUVRE

1. En vous appuyant sur tous les éléments de diagnostic mis en évidence au dossier 1, réalisez une analyse SWOT de LCG, en rappelant les principes de cette analyse.

L'analyse SWOT est un acronyme réalisé à partir des mots anglais signifiant Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (**Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces**). Les forces et les faiblesses sont celles de l'organisation interne de l'entreprise considérée. Les opportunités et les menaces sont celles de l'environnement externe de l'entreprise considérée. L'analyse SWOT sert au travers sa grille de lecture à faire un état des lieux de l'entreprise qui va servir à élaborer une stratégie pertinente.

L'analyse SWOT doit proposer d'une part les éléments de diagnostic du dossier 1 et d'autre part les compléments que permettent les annexes tirées de l'OMECA.

<p>Forces</p> <p>Fidélité des collaborateurs anciens Fidélité des clients anciens La proximité offerte aux clients locaux L'implantation et la bonne connaissance du tissu économique locale/régional</p>	<p>Opportunités</p> <p>Rapprochement avec un cabinet complémentaire : l'expansion des réseaux et groupement de cabinet La hausse du marché de la transmission La demande forte pour des prestations de plus en plus complexes La demande des clients pour des prestations de conseils et d'accompagnement</p>
<p>Faiblesses</p> <p>Gestion des ressources humaines et des compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> • Effectif vieillissant • Difficulté à attirer et fidéliser les jeunes talents de moins de 35 ans • Niveau de qualification peu élevé de N4 <p>Clients et nouveaux marchés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientèle du cabinet assez âgée qu'il va falloir renouveler • Difficultés du cabinet LGC pour conquérir de nouveaux clients et à développer ses affaires : • Les clients de plus grande taille sont insuffisamment développés • Faiblesse de la relation client <p>Organisation du travail et informatique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manque des procédures écrites source d'erreurs dans les dossiers • Les petites absences de moins d'une semaine se sont démultipliées • Outils informatiques vieillissants • L'information pose des problèmes, elle n'est pas fiable <p>Rentabilité des activités et contrôle de gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le système de facturation est à revoir • Les clients du cabinet sont très majoritairement des TPE donc plus fragiles que des PME ou des ETI • Les créances clients sont d'un niveau élevé 	<p>Menaces</p> <p>Départ en retraite d'un des trois associés Ambition de conquête des big 4 Inflation réglementaire d'un côté et possible dérèglementation de l'autre</p>

En quoi l'entreprise LGC se distingue du marché des cabinets de même taille ?

LGC présente des faiblesses qui lui sont spécifiques au regard des analyses proposées par l'étude de l'OMECA. Ces faiblesses spécifiques que LGC devra traiter sont principalement :

- Son informatique vieillissant
- Un absentéisme important des collaborateurs
- Des procédures qualité insuffisante
- Des difficultés à spécialiser ses ressources humaines sur des activités à plus forte valeur ajoutée
- Des difficultés de facturation et d'encaissement

2. À l'aide des informations dont vous disposez à ce stade, proposez une formalisation du plan d'actions stratégiques de LCG pour 2012-2014.

Un plan d'action stratégique se formalise généralement en dégagant les axes stratégiques de l'entreprise considérée et les objectifs prioritaires qui s'y rattachent. Le plan d'actions stratégiques 2012-2013 doit tenir compte de l'analyse des dysfonctionnements et des coûts cachés ainsi que de l'analyse SWOT réalisée.

Axes stratégiques 2012-2014	Objectifs prioritaires associées
Gestion des ressources humaines et des compétences	<ul style="list-style-type: none">* Attirer et fidéliser les jeunes talents de moins de 35 ans* Augmenter les qualifications vers les niveaux 3 et 4* Développer les compétences commerciales et en relation clients des collaborateurs
Clients et nouveaux marchés	<ul style="list-style-type: none">* Mettre en œuvre des actions commerciales vers les clients de type PME* Développer les activités de conseil et gestion sociale* Développer les activités de conseil en organisation et support informatique
Organisation du travail et informatique	<ul style="list-style-type: none">* Mettre en œuvre des procédures pour réduire les défauts de qualité* Mettre en œuvre des actions de réduction de l'absentéisme »* Renouveler l'informatique* Mettre en œuvre des actions pour fiabiliser les informations* Redéfinir les missions et les fonctions des chargés de mission* Préparer le regroupement avec un cabinet voisin
Rentabilité des activités et contrôle de gestion	<ul style="list-style-type: none">* Réviser le système de facturation (éviter les conseils non facturés) et fiabiliser les devis* Réduire le délai de paiement des clients notamment de TPE

3. Compte tenu de ces orientations stratégiques, en déduire le type de structure organisationnelle le plus adapté à LGC.

Idéalement, LGC devrait évoluer vers une structure organisationnelle de type adhocratie au sens de Mintzberg, c'est-à-dire développant des services, et donc des équipes pour les faire, en fonction des demandes des clients. Ce type de structure demande une agilité de l'organisation pour travailler facilement en mode projet.

4. À ce stade de la démarche, quel plan d'actions prioritaires du cabinet du 1^{er} semestre 2012 pourriez-vous proposer ?

Réflexion non strictement demandée par le questionnaire : les plans d'actions prioritaires se déduisent du plan d'actions stratégiques. Il y en aura 6 au total pour LGC d'ici fin 2014. Ils consistent à identifier les actions à faire sur le semestre pour réaliser au final le plan d'actions stratégiques en précisant pour chaque action les pilotes et les coopérants de l'entreprise impliqués dans l'action. La difficulté consiste à déterminer quelles actions sont à privilégier au 1^{er} semestre, au 2^{ème} semestre etc. en sachant que certaines actions vont nécessiter plusieurs semestres pour être achevées. Le montant des coûts cachés peut aider à prioriser la mise en œuvre des actions prioritaires, en incitant à privilégier pour le premier plan d'actions les actions prioritaires génératrices de réduction de montants importants de coûts cachés pour assez rapidement redonner de la sérénité financière à l'organisation. Une autre difficulté consiste à affecter le pilotage des actions prioritaires à un pilote qui pourra s'appuyer si nécessaire sur une équipe projet mobilisant des collaborateurs du cabinet. Il est important que les associés, voire les chefs de missions, soient pilotes d'actions prioritaires. Le choix des pilotes se fait également en fonction des compétences propres et de la disponibilité sur le semestre. Mais il n'est pas question pour des raisons de faisabilité, de pertinence et de démultiplication du changement que les actions prioritaires soient réalisées par toujours la même personne.

Objectifs prioritaires traités au 1^{er} semestre 2012 (ou dont le traitement démarre au 1^{er} semestre 2012)	Actions prioritaires associées	Pilote et coopérants
Sur l'axe Gestion des ressources humaines et des compétences : *Augmenter les qualifications vers les niveaux 3 et 4 *Développer les compétences commerciales et en relation clients des collaborateurs	Préparer un plan de formation Définir les compétences commerciales attendues par le cabinet puis les présenter aux collaborateurs	Un associé + des chargés de missions Un associé + des chargés de missions
Sur l'axe Clients et nouveaux marchés : * Mettre en œuvre des actions commerciales vers les clients de type PME * Développer les activités de conseil et gestion sociale	Formaliser un plan d'actions commerciales adaptées aux PME Formaliser le portefeuille de prestations possibles du cabinet en conseil et gestion sociale	Un chargé de mission + d'autres chargés de mission Un chargé de mission + des collaborateurs
Sur l'axe Organisation du travail et informatique : * Mettre en œuvre des procédures pour réduire les défauts de qualité * Mettre en œuvre des actions réduction de l'absentéisme	Inventorier les défauts de qualité principaux et proposer des procédures correctives Identifier les causes racines de l'absentéisme et proposer des actions sur les causes	Un chargé de mission + des collaborateurs Un associé + des collaborateurs
Sur l'axe Rentabilité des activités et contrôle de gestion : * Réviser le système de facturation (éviter les conseils non facturés) et fiabiliser les devis * Réduire le délai de paiement des clients notamment de TPE	Définir un nouveau système d'élaboration des devis et de facturation Proposer une procédure de recouvrement systématique des factures dans les délais de paiement définis	Un associé + des secrétaires administratives + un informaticien Un chargé de mission + des secrétaires administratives

Avant d'être mise en œuvre, les actions proposées par une équipe projet doivent être validées systématiquement par les 3 associés réunis en comité de pilotage.

1. Comment selon vous réduire les résistances aux changements que le traitement des faiblesses et des dysfonctionnements repérés dans le dossier 1 pourrait déclencher ?

Certains des dysfonctionnements identifiés vont demander un traitement conflictuel par nature (par exemple la réduction de l'absentéisme) ou bien vont demander des efforts à l'ensemble des personnels pour changer. En conséquence, les résistances au changement vont être inévitables. Pour les atténuer, des dispositifs et des outils de conduite du changement doivent être mis en place au sein du cabinet. 6 sont incontournables :

- **Diagnostic partagé** : le diagnostic des dysfonctionnements devrait se faire en interviewant l'ensemble des collaborateurs, des chargés de mission et des associés. Une fois réalisé, le diagnostic devrait être présenté et discuté lors d'une séance collective dite d'effet miroir pour partager les dysfonctionnements et les valider collectivement.
- **Evaluation des coûts cachés** : le fait de chiffrer les pertes de valeur ajoutée engendrés par les dysfonctionnements aide à démontrer l'importance également économique de les réduire et contribue donc à diminuer les résistances à les traiter.
- **Engagement visible de la direction** via des comités stratégiques puis d'évaluation : l'engagement de la direction du cabinet pour démontrer que le changement est nécessaire puis accompagner les actions de changement, les évaluer, les stimuler est incontournable. Sans engagement permanent de la direction d'une entreprise dans le changement, les résistances se multiplient « naturellement ».
- **Pilotage des actions de changement** par associés et chargés de missions : chaque action prioritaire de changement doit être affectée à un pilote responsable de sa bonne mise en œuvre qui s'appuie sur une petite équipe projet. Idéalement, tous les associés et les chargés de mission doivent être pilote d'au moins une action prioritaire de changement pour l'exemplarité.
- **Implication des collaborateurs** sur ces actions prioritaires : D'autre part, chaque collaborateur doit être impliqué sur au moins un groupe de projet. Le fait pour des collaborateurs d'être impliqués directement sur la conception et la mise en œuvre des actions de changement réduit la tentation de résister au changement. Le changement pour réussir a besoin à la fois d'un mouvement top – down (implication et décision de la direction) et bottom – up (participation des collaborateurs à la conception – mise en œuvre des actions). L'implication des collaborateurs garantit également la faisabilité des actions envisagées.
- **Clarté des gains pour chacun** : la résistance au changement provient également d'un manque de clarté sur les coûts / bénéfices pour les individus du changement. La définition des avantages qualitatif, quantitatif et financier, même minimes, du changement pour les personnels est incontournable. Qu'auront-ils à y gagner ?

Ces six dispositifs ou outils doivent être accompagnés des 2 moyens essentiels suivants :

- **Entretien individuel** des associés avec chacun des collaborateurs sur le sujet : plus encore durant une phase de changement, il est important que les associés maintiennent des entretiens individuels avec les personnels de leur équipe respective (2 équipes pour Mde Alliot) pour expliquer de façon individuelle les changements envisagés, les discuter plus finement, en expliquer les avantages et les traduire en objectifs individuels pour chacun des collaborateurs. L'alliance de dispositifs collectifs (groupes de travail, séminaire stratégique...) et individuels (entretiens individuels, RDV had hoc...) est une des clés pour réduire les résistances au changement.
- **Adaptation de la charge de travail** des collaborateurs en conséquence : si les actions de changement viennent se rajouter au travail existant pour transformer les journées de 7 heures en journée de 8 ou 9 heures de travail, les résistances au changement sont alors compréhensibles. Il est donc incontournable que l'affectation des actions de changement sur les personnels se fasse en tenant compte de leur gestion du temps, voir demande des arbitrages (suspension d'une activité actuelle pour permettre à une personne de participer à un groupe de projet par exemple) de la part des associés.

2. Comment engager les collaborateurs dans une démarche d'amélioration des processus du cabinet ?

Une démarche d'amélioration des processus du cabinet, que l'on peut appeler également démarche qualité, nécessite une méthodologie de conduite du changement en mode projet. Ce type de méthodologie est appelé à devenir permanent dans une organisation qui cherche à structurer un système de management de la qualité (SMQ) de ses processus. Classiquement, une telle méthodologie repose sur 3 axes :

- **un axe processus de résolution des dysfonctionnements** composés d'un diagnostic participatif, suivi de groupes de projet de recherche de solutions d'amélioration, suivi de mise en œuvre des solutions définies et de leur évaluation pour s'assurer que les solutions d'amélioration définies fonctionnent et les ajuster en conséquence.
- **un axe d'outils de pilotage du changement.** Parmi ces outils ceux incontournables sont : le plan d'actions stratégiques (ou plan qualité), les plans d'actions prioritaires, les tableaux de bord de pilotage des processus, les outils de gestion du temps, les outils d'intéressement aux améliorations, les cartographies de processus, les fiches de non-conformité, les plans d'audit interne des processus.
- **un axe de décision politique et stratégique** pour que la direction de l'entreprise pilote et s'engage en permanence dans l'amélioration des processus. Les trois associés devraient ainsi se réunir tous les 3 mois, ou tous les 6 mois en comité de pilotage (ou revue de direction en langage qualité) pour évaluer les actions d'amélioration des processus, fixer de nouveaux objectifs qualité puis les expliquer aux personnels lors d'une réunion plénière.

3. En vous aidant de l'annexe 1, quelles sont les compétences à développer ou à maintenir pour atteindre les objectifs du plan stratégique ?

5 compétences clés sont à maintenir et/ou développer au sein du cabinet :

- compétences métier de base du cabinet à maintenir (expertise comptable, révision etc.),
- compétences en conseil et gestion sociale,
- compétences en conseil en organisation et support informatique,
- compétences commerciales,
- compétences en gestion de la qualité compte tenu de l'évolution souhaitée par le cabinet.

4. En conséquence, expliquez comment vous bâtiriez le plan de formation du cabinet.

Le plan de formation est construit selon une méthodologie en 5 étapes :

- identification des compétences à développer,
- identification des personnels choisis pour développer les compétences identifiées,
- choix du mode de formation : stage externe ou formation intégrée,
- planification de la formation dans le temps (les formations doivent avoir lieu sur 2012-2014 pour LGC),
- évaluation des formations pour s'assurer de la montée attendue en compétences.

5. Décrivez le système d'intéressement financier à l'atteinte des objectifs que vous préconiserez ?

Le système d'intéressement financier doit marier deux dimensions :

- **une dimension collective** pour stimuler le travail en équipe et le sentiment d'appartenance fondée sur une formule d'intéressement indexée sur des indicateurs du cabinet (résultat net, chiffre d'affaires ou résultat d'exploitation par exemple) et se traduisant, si les indicateurs sont atteints, par un % de rémunération supplémentaire (5% du salaire annuel pour chaque collaborateur par exemple). Pour information, la participation n'est pas possible dans le cabinet qui dispose de moins de 50 salariés.
- **une dimension individuelle** pour tenir compte des efforts spécifiques des personnels. Les chargés de mission et les collaborateurs du cabinet vont être impliqués sur des actions d'amélioration. A partir de ces actions d'amélioration, les associés vont déduire de 3 à 5 objectifs annuels ou semestriels pour chaque personnel, discutés lors des entretiens individuels.
Idéalement, ces 3 à 5 objectifs par personnel devront allier objectifs de résultats immédiats (objectifs quantitatifs ou financiers de court terme de productivité, d'efficacité ou de ventes) et des objectifs de création de potentiel (objectifs plus qualitatifs de long terme). L'atteinte de ces objectifs individuels doit prévoir une prime individualisée spécifique pour chaque collaborateur, ni trop basse pour être significative, ni trop élevée pour éviter le développement de comportement trop individualiste. Idéalement, une telle prime devrait se situer entre 3% et 15% du salaire annuel des personnels.

Comment construire un tel système pour qu'il soit à la fois motivant pour les salariés et sans risque financier pour le cabinet ?

- **Pour être motivant**, les objectifs collectifs et individuels doivent être discutés et expliqués aux collaborateurs pour en valider la faisabilité. Les objectifs doivent se traduire par des gains financiers, s'ils sont atteints, significatifs (correspondant par exemple à un 13^{ème} mois). Ils doivent être clairs et fondés sur des indicateurs incontestables. Enfin, le système doit concerner tous les collaborateurs du cabinet (équité du système).
- **Pour être sans risque**, l'intéressement et les primes individuelles doivent être fondés sur des objectifs dont l'atteinte garantit l'auto financement large. Pour cela le cabinet doit s'assurer en amont du système que les objectifs collectifs et individuels s'ils étaient atteints engendrent bien des gains économiques dont le montant dépasse aisément le montant total des primes reversées aux personnels. Les primes versées correspondent ainsi à une fraction des gains totaux générés par l'atteinte des objectifs. Le montant de primes attendues, si les objectifs prévus étaient atteints, peut du reste faire l'objet d'une provision en début d'année pour sécuriser plus encore le système.