

CANDIDATURE À LA PRÉSIDENTENCE

In Extenso Centre Ouest

Martial Moisan

Candidat à la présidence



Transformer.
Fédérer.
Décider.

Profession de foi · Élection à la présidence régionale
1 000 collaborateurs · 85 M€ · 35 agences · 55 associés

1. Préambule — Pourquoi je me présente

Je me porte aujourd'hui candidat à la présidence d'In Extenso Centre Ouest, avec le sentiment d'être arrivé à un moment clé de mon parcours, et animé par le désir sincère de mettre mon expérience, mon énergie et mon engagement au service de notre région.

Mon histoire chez In Extenso a débuté en septembre 1998, lorsque je suis entré comme responsable clients. Depuis ce premier jour, j'ai grandi avec In Extenso. En juin 2004, j'ai obtenu mon diplôme d'expert-comptable. La possibilité d'être associé s'est présentée quelques mois plus tard, en décembre 2004. C'est à ce moment que j'ai commencé à manager une équipe d'une dizaine de personnes, découvrant le plaisir et la responsabilité de faire grandir les autres.

En 2006, alors que j'étais sur le site d'Angers Centre avec Stéphane Phélippeau et Jean-Marc Sourice, Christian Lépicier a initié le rachat du cabinet Méchineau. Il m'a demandé de piloter cette acquisition, réunissant alors une nouvelle équipe d'environ dix collaborateurs. Ce fut une étape structurante : intégrer, fédérer, rassurer, donner du sens. Deux ans plus tard, en 2008, nous avons déménagé sur Beaucouzé et j'ai poursuivi la construction d'un collectif solide, basé sur l'entraide, la confiance et l'exemplarité. Au 30 juin 2026, Beaucouzé c'est 5.1 M€ de CA facturé, une cinquantaine de personnes et trois associés.

Mon parcours m'a ensuite conduit vers des responsabilités plus larges. En 2016, Christian Lépicier m'a nommé directeur du pôle angevin. Le chiffre d'affaires du pôle était de 10,7 M€ avec 130 personnes. Sous l'impulsion des équipes et grâce au travail conjoint des associés, le pôle s'est régulièrement hissé parmi les plus rentables de France, intégrant à plusieurs reprises le top 5 national. Au 30 juin 2024, le pôle angevin a réalisé un CA facturé de 17.2 M€, avec 200 personnes et un Ebitda de 15.35 %. Stéphane Phélippeau a pris la suite de la direction de ce pôle.

Depuis 2024, à la demande de Jean-François, j'ai pris la direction du pôle Touraine. Les associés de Tours Nord ont su prendre un virage à 180 degrés et je les remercie. Nous avons pris les décisions nécessaires qui ont marqué la rentabilité au 30/06/2024. A noter, le site est au-delà des standards de rentabilité en dépassant les 15 % d'Ebitda au 31/12/2025.

En 2018, j'ai participé au lancement d'In Extenso Patrimoine sous la « houlette » de Gaëtan Dando en intégrant le comité Métier IEPCO. Afin de gagner en légitimité, j'ai passé mon diplôme universitaire de gestion de patrimoine à Angers.

En parallèle, depuis 2019, j'occupe la fonction de Directeur Général, avec une responsabilité plus forte sur la finance, l'immobilier et la représentation du cabinet sur certains aspects. Ce rôle m'a permis de développer une vision transversale de notre fonctionnement, de nos enjeux structurels et de notre capacité d'investissement. Compte tenu de ce poste, j'ai laissé la place à Charlotte Prod'Homme au sein du comité métier Patrimoine.

Ce qui a toujours été mon moteur, c'est la conviction que notre réussite passe par celle de nos collaborateurs et de notre implication. Je suis animé par la volonté de faire grandir les équipes, de créer un environnement dans lequel chacun trouve sa place, progresse, s'entraide et s'engage. Ma pratique du métier m'a appris que la légitimité se construit par l'engagement, la proximité, la fiabilité et l'exemplarité.

Je souhaite mettre à profit ma connaissance approfondie du terrain et mon expérience de direction pour jouer pleinement mon rôle de lien entre les équipes, les associés et le national. Je veux contribuer à une gouvernance qui donne du sens, qui embarque et qui prépare l'avenir.

Je crois profondément que notre région doit continuer à grandir pour préserver sa capacité à investir : dans nos outils, nos métiers, nos expertises émergentes, connues ou encore méconnues et dans les compétences qui feront notre force demain. Nous avons un potentiel collectif immense ; mon ambition est de contribuer à le révéler et à l'amplifier.

Je me présente avec humilité, mais aussi avec détermination et conviction. Conviction que nous pouvons écrire une nouvelle étape de notre histoire collective, dans un climat de confiance, d'exigence et d'ambition partagée. Je ne ferai pas cela seul, mais avec vous.

1998	Entrée chez In Extenso Responsable clients — découverte du métier et des équipes
2004	Diplôme EC + Associé Diplôme d'expert-comptable en juin · Prise de participation en décembre · Management d'une équipe de ~10 pers.
2006	Acquisition Cabinet Méchineau Pilotage de la 1ère acquisition · Intégration, fédération, sens ; une dizaine de collaborateurs
2008	Beaucouzé Construction d'un collectif basé sur l'entraide et l'exemplarité · Au 30/06/2026 : 5,1 M€ CA · ~50 collaborateurs
2016	Dir. pôle angevin 10,7 M€ → 17,2 M€ CA · 130 → 200 pers. · Top 5 national rentabilité · EBITDA 15,35 %
2018	In Extenso Patrimoine Participation au lancement IEPCO · Diplôme universitaire de gestion de patrimoine (2021)
2019	Directeur Général Vision transversale : finance, immobilier, représentation Responsabilités structurelles régionales
2024	Directeur pôle Touraine Redressement réussi · EBITDA > 15 % au 31/12/2025
2026	Candidature présidence 28 ans d'engagement · Ambition collective pour IECO

2. IECO aujourd'hui — Forces et défis

Notre région In Extenso Centre Ouest dispose d'atouts majeurs : une gouvernance solide, des équipes engagées, une culture profondément ancrée et une capacité d'investissement unique dans le groupe.

Forces à préserver et à amplifier

Un collectif d'associés solide et diversifié.

Notre région s'appuie sur un collectif de 55 associés aux profils variés, véritable richesse pour la prise de décision. Cette diversité permet un équilibre des points de vue, une confrontation constructive des idées et une capacité à appréhender les enjeux sous différents angles. Elle constitue l'un des fondements de notre performance.

La puissance d'une grande région capable d'investir

Notre taille, parfois perçue comme impressionnante au sein d'In Extenso, est en réalité l'un de nos principaux leviers. Elle nous offre une capacité d'investissement qui nous distingue et nous a permis de mener des projets ambitieux tout en maintenant un niveau de rentabilité sain.

Les opérations de croissance externe engagées ces dernières années en sont l'illustration. Elles ont représenté des efforts humains et financiers importants, mais elles constituent aujourd'hui des réussites opérationnelles. Le développement du site de Poitiers sous l'impulsion de Marc et Geoffrey est un exemple emblématique de cette dynamique positive, tout comme le secteur Orléanais ; les villes de Blois et Saintes. Le développement d'un panel complémentaire pour nos clients avec l'offre Pleiade ou Money Flow est un atout dans l'accompagnement 360°.

Une démarche structurante autour de l'expérience client. Nous avons su investir dans l'amélioration de l'expérience client en nous appuyant sur l'Académie du Service et sur le principe fondateur de la symétrie des attentions. Cet engagement n'aurait pas été possible sans une structure financière solide. Ce projet a renforcé la qualité relationnelle, la reconnaissance et le feedback.

Culture, valeurs et identité In Extenso

La culture In Extenso Centre Ouest repose sur cinq valeurs structurantes, définies collectivement :
qualité de service client,
esprit collectif,
entrepreneuriat et intrapreneuriat,
engagement
confiance.

Ces valeurs forment un socle solide, constamment mis à l'épreuve mais toujours pertinent dans un environnement professionnel en mutation rapide.

Ces valeurs suivent la colonne vertébrale du groupe ainsi que la raison d'être du groupe.

Je crois intimement à notre identité fondée sur l'humain. Chaque collaborateur est un créateur d'avenir, porteur de progrès pour nos clients et nos territoires. Nous offrons un environnement où chacun peut s'épanouir, se développer, évoluer et contribuer au projet collectif.

Une démarche responsable à renforcer

La RSE ne se résume pas à l'environnement. Dans notre métier, elle est d'abord sociétale : accompagner nos collaborateurs, développer leurs compétences, leur offrir des parcours, veiller à leur équilibre. Avec la transformation en cours nous avons l'obligation de les accompagner. Les 2 groupes projets RH en cours sont essentiels dans l'élaboration des parcours pour l'évolution des collaborateurs et associés.

Les actions environnementales ont une vertu particulière : elles sont visibles. Un panneau photovoltaïque, une borne de recharge, c'est concret, c'est partagé, c'est fédérateur. Nos collaborateurs peuvent se dire "mon cabinet agit" et en être fiers.

En mai 2026, nous avons lancé un test de production photovoltaïque sur l'un de nos sites. Les résultats guideront un déploiement progressif sur notre trentaine de sites. Également des bornes électriques vont être installées sur 11 agences prioritaires, celles dont la taille ou le parc véhicules le justifient. Ce dispositif anticipera le renouvellement de notre flotte vers des véhicules électriques, sans attendre d'y être contraints par la réglementation.

Ces projets seront engagés. Certains seront déjà en cours au moment où vous lirez ces lignes.

L'immobilier : un actif à piloter avec lucidité

Notre région dispose d'un patrimoine immobilier structuré autour de quatre foncières. Ce modèle a été conçu pour permettre aux jeunes associés d'entrer au capital par rotation, avec une liquidation programmée tous les 10 à 12 ans et un renouvellement tous les 3 à 4 ans. C'est un outil d'attractivité et de cohésion du partenariat. Nous ne pouvons qu'être satisfaits de la mise en place de ce système.

La hausse des taux d'intérêt a décalé les opérations prévues en 2025. Ce qui était viable à 1,5 % l'est moins à 3,5 %. Ce sujet devra être traité dès le début du mandat avec le CSR.

Sur le fond, deux questions se posent pour les années à venir. Faut-il conserver nos bâtiments ? La réponse n'est pas tranchée. Ce qui est certain, c'est que toute nouvelle construction ou tout agrandissement devra privilégier des locaux agiles, conçus pour la mobilité des équipes et l'évolution des usages, à l'image de ce que nous avons réalisé à Angers, où un escalier extérieur permet d'accéder aux étages sans passer par l'accueil ou les bureaux, offrant ainsi une vraie flexibilité d'usage.

L'arrivée éventuelle d'un fonds au capital pose une question supplémentaire. L'immobilier pourrait alors être un levier de valorisation significatif. Une plus-value substantielle sur notre parc serait une opportunité à ne pas négliger dans la structuration d'un tel partenariat.

Expertise reconnue et segments différenciants.

Des compétences spécialisées qui nous démarquent. La taille de notre région nous permet de structurer des équipes expertes et reconnues sur plusieurs segments à fort potentiel : grande distribution (Virginie/Pierre), restauration organisée (Romain), Hôtellerie (Marie-Cécile/Xavier), pharmacies (Charlotte, Eric), LMNP (Fabrice, Jérôme), L'ESS (Gaëtan/Grégoire/Loïc), professions libérales (Fabrice), conseil en patrimoine (Christel/Charlotte/Jérôme/ Frédéric/Gaëtan).

Ces expertises contribuent significativement à notre développement et renforcent notre positionnement sur des marchés exigeants où la valeur ajoutée du conseil est déterminante.

Des métiers cœur solides et performants.

Nos expertises historiques (comptabilité, droit social et paie, juridique, secrétariat juridique, commissariat aux comptes) sont de haut niveau et reconnues par nos clients. Elles constituent la base de notre rentabilité, tout en nourrissant la confiance nécessaire pour développer des offres plus larges.

Vers une vision 360° du client.

Pour rester compétitifs et pertinents, nous devons poursuivre la transformation de notre posture : passer de la production de documents à l'accompagnement global. La vision 360°, combinant conseil, pilotage, anticipation et accompagnement stratégique, doit devenir notre standard.

Qualité des équipes et fidélité des collaborateurs.

Notre modèle managérial, porté par des managers techniques impliqués, a permis d'élever le niveau de compétence de nombreux collaborateurs. Cette dynamique de progression interne contribue à notre faible turnover subi : aujourd'hui 7 %, l'un des plus bas du secteur.

Ce résultat traduit la solidité de notre culture, la qualité de nos managers, la proximité de nos leaders et notre capacité à offrir des parcours professionnels personnalisés.

Pour autant, un travail de fond reste à conduire sur notre organisation afin de renforcer notre agilité et préparer l'avenir. Ce chantier sera déterminant pour consolider notre attractivité et accompagner notre croissance.

Les défis à relever :

L'évolution capitalistique

Malgré le process de rotation du capital mis en place au sein de la région, nous constatons qu'une impasse risque de se présenter dans les prochaines années. En effet, l'âge moyen des associés et les départs prévus sur la prochaine décennie rendent indispensable une réflexion approfondie sur la pérennité du modèle actuel.

La réflexion engagée doit nous permettre de faire des choix qui nous appartiennent, afin de garantir la continuité de cette rotation tout en intégrant l'arrivée de fonds « amis ». Il sera également nécessaire de renforcer l'attractivité du système pour encourager l'arrivée de jeunes associés au sein de notre partnership et ainsi sécuriser l'avenir capitalistique de la région.

Évolutions du marché et de la profession

Dans un contexte où la profession connaît de profondes mutations, les cabinets d'expertise comptable doivent relever plusieurs défis stratégiques majeurs.

Le premier concerne l'évolution du marché lui-même. Le modèle traditionnel de production voit ses marges s'éroder, alors que certains clients attendent désormais des outils simples, connectés et en temps réel. La facture électronique va amplifier ce phénomène. Le conseil doit être plus présent chez nos clients. C'est là que le rôle de conseiller d'entreprise prend toute son importance. Nos collaborateurs devront être plus proches des clients.

Parallèlement, la pression concurrentielle s'intensifie. De nouveaux entrants (fintechs, plateformes comptables ou solutions 100 % digitales) bousculent le paysage et contribuent à une guerre des prix sur les missions historiques de tenue et de paie. Le secteur se concentre à travers des opérations de croissance externe menées par des acteurs nationaux et régionaux, la différenciation ne peut plus reposer uniquement sur la qualité de la production comptable. Il faut industrialiser la production, le projet 404 est en route.

Cette évolution s'accompagne d'un impératif de transformation digitale. Si l'automatisation progresse, elle reste souvent partielle. L'adoption par les équipes demeure inégale, ce qui renforce le besoin d'accompagnement au changement. C'est un axe à développer. Dans ce contexte, la donnée devient un actif stratégique essentiel, permettant notamment de développer des solutions de pilotage en temps réel pour les clients.

Les cabinets sont également confrontés à un enjeu d'attractivité et de renouvellement des talents ou mieux encore de personnes engagées. La pénurie de collaborateurs expérimentés et plus encore d'experts-comptables impose de repenser la marque employeur.

Les nouvelles générations recherchent davantage de flexibilité, des missions valorisantes et une montée en compétence rapide. La transformation des organisations vers plus d'autonomie et de multidisciplinarité à travers des parcours devient alors un levier clé pour attirer et fidéliser. Tout cela en repensant notre organisation et le rôle des piliers que sont l'associé et le manager. Les projets management et raisonner compétence sont en route.

Enfin, le développement du conseil représente un axe stratégique majeur. Il s'agit de structurer une véritable activité dédiée, dotée d'offres packagées et industrialisées, notamment grâce à un meilleur usage de la data, des diagnostics automatisés et des outils de pilotage. Pour réussir, les équipes doivent être formées aux techniques de diagnostic, de vente et d'accompagnement. Dans cette dynamique, la proximité terrain et la connaissance fine des entreprises constituent un avantage concurrentiel décisif face aux cabinets de conseil traditionnels. Les formations à la culture entrepreneuriale prennent tout leur sens.

FORCES À AMPLIFIER	DÉFIS À RELEVER
■ 55 associés aux profils diversifiés Prise de décision équilibrée · confrontation constructive ■ Capacité d'investissement distinctive Croissances externes réussies : Poitiers, Orléans, Blois, Saintes ■ 5 valeurs coconstruites Qualité · Collectif · Entrepreneuriat · Engagement · Confiance ■ Faible turnover : 7 % L'un des plus bas du secteur ■ Expertises sectorielles reconnues Distribution · Hôtellerie · Pharmacie · Patrimoine · ESS... ■ Filiales à fort potentiel Money Flow · Pleiade · Synsafe · In Extenso Patrimoine · Iesco ■ 85 % des dirigeants prêts à acheter + Source : étude menée auprès de 600 dirigeants	■ Tension capitalistique Départs prévus · attractivité pour les jeunes associés · fonds ■ Disruption du modèle de production Fintechs · plateformes comptables · facturation électronique ■ Transformation digitale inégale Adoption hétérogène entre agences · accompagnement au changement ■ Guerre des prix sur les missions historiques Concurrence nationale et régionale accrue ■ Pénurie de talents Profil EC en tension · nouvelles générations : flexibilité, sens partagé ■ 5 profils clients — 1 seule approche Valeur perdue par manque de segmentation des profils clients

3. Ma vision pour la région IECO

Mon ambition : Avoir toujours un temps d'avance sur nos clients, anticiper leurs besoins avant qu'ils les formulent. Je veux pour IECO une région qui transforme son métier, qui révèle la valeur humaine, et qui met la performance au service de la réussite des dirigeants et des équipes.

En 5 ans, nous deviendrons une région plus experte et encore plus humaine au sein du Groupe : une région qui innove, qui accompagne, qui forme, qui fédère, et qui inspire. Notre force sera notre culture : confiance, exigence, collectif et leadership.

Nous poursuivrons les croissances externes vers des métiers complémentaires (cybersécurité, RH, Stratégie, Marketing, ...) tout en développant pleinement nos filiales existantes. Money Flow, Pleiade, Synsafe, IESCO et In Extenso Patrimoine sont des atouts réels : ils méritent une ambition à la hauteur de leur potentiel.

Nous devons être acteur du marché de la PME afin de proposer l'éventail de nos offres comme la Gestion de Patrimoine, le juridique, le M&A et d'autres offres à venir également. Cela impliquera également que le National puisse s'implanter à l'international dans les pays frontaliers de l'hexagone à minima pour aider nos PME à se développer. Les PME sont des clients contributeurs. Mais il ne faudra pas oublier les TPE qui composent à ce jour une partie significative de notre clientèle.

Vision IECO à 5 ans – Une région qui fait grandir dirigeants et équipes

1. Une ambition claire et inspirante

À horizon 5 ans, In Extenso Centre Ouest sera la région de référence du groupe pour le conseil de proximité augmentée.

Nous aurons réussi la transformation en profondeur de notre modèle tout en préservant ce qui fait notre force depuis toujours, notre culture, notre cohésion, notre ancrage terrain.

Nous ne serons plus un cabinet qui produit des documents comptables. Nous serons un partenaire qui pilote, qui conseille, qui alerte et qui accompagne. Cette transformation, nos clients l'attendent déjà. Le potentiel est là. Notre ambition est de nous donner les moyens de le concrétiser.

Nous serons une région moderne, experte, humaine et profondément utile aux dirigeants, capable d'allier excellence du conseil 360°, fiabilité de la donnée, puissance de l'IA et culture de la confiance.

Notre ambition est simple : transformer durablement notre métier en libérant la valeur humaine et en rendant nos équipes plus fortes et en faisant du dirigeant un partenaire accompagné, anticipé et sécurisé.

2. Ce qui nous rendra réellement unique

Notre modèle sera organisé autour de deux forces complémentaires et reconnues. Des équipes Solution, expertes de la donnée et de la production, capables de transformer les chiffres en signaux utiles, en alertes, en opportunités. Des équipes Relation, ancrées dans la réalité du dirigeant, capables de conseiller, d'accompagner, de développer et de fidéliser. Ces deux dimensions ne s'opposent pas, elles se renforcent mutuellement et constituent ensemble notre proposition de valeur différenciante.

Une relation client augmentée : un chargé d'affaires référent qui pilote ; des experts métiers mobilisés selon les besoins ; une donnée simple, fiable et exploitable pour passer du déclaratif au prédictif.

Une organisation claire et performante : des équipes spécialisées, mutualisation régionale voire interrégionale, managers libérés d'une partie de la production pour se consacrer au pilotage et à l'animation.

Des équipes qui grandissent : nouveaux métiers, montée en compétences, accompagnement managérial renforcé.

3. Le rôle renouvelé de l'associé

Au cœur de ce modèle, l'associé jouera un rôle profondément renouvelé et plus fort. L'associé sera le stratège de son portefeuille : celui qui connaît le dirigeant en profondeur, identifie ses enjeux avant qu'ils soient formulés, orchestre les expertises au bon moment et porte la relation dans la durée. Il sera aussi le premier développeur : celui qui détecte les opportunités, qui légitime la confiance, qui fait le lien entre ce que le client vit et ce que le cabinet peut lui apporter.

Moins dans la production pure, davantage dans le leadership, le mentorat et l'impact commercial. Cela permettra à chaque associé d'exercer pleinement ce pour quoi il est le plus précieux : sa connaissance du terrain, sa légitimité et sa capacité à créer de la valeur pour ses clients et pour la région. Le nouveau groupe de travail « Rôle de l'associé » aura tout mon soutien.

4. Une vision mobilisatrice pour toutes nos équipes

En cinq ans, nos collaborateurs auront évolué. Ceux qui sont entrés techniciens seront devenus gestionnaires de la donnée, conseillers, managers, leaders. Les parcours seront construits, différenciés, reconnus. Les profils Solution auront gagné en valeur par la maîtrise de la donnée et l'excellence opérationnelle. Les profils Relation auront gagné en valeur par la profondeur du conseil et la qualité de la relation client. Chacun saura exactement où il crée de la valeur et en sera fier.

Nos managers seront recentrés sur l'accompagnement, la transversalité et la performance humaine et collective. Nos recrutements s'ouvriront à des profils diversifiés pour compléter et enrichir nos expertises historiques sans les effacer.

5. Ma vision en 5 phrases

IECO réussira pleinement la transformation du métier.

Notre relation client sera réellement augmentée, proactive et prédictive. Le lien avec l'éditeur sera primordial.

Nos équipes auront grandi grâce à la confiance, la formation, les nouveaux métiers et un management exigeant.

Nos associés incarneront un leadership visible, inspirant et tourné vers l'avenir.

Nous serons la région exemplaire du groupe. Celle qui influence et teste les orientations nationales.

VISION IECO À 5 ANS

Avoir toujours un temps d'avance sur nos clients

Une région plus experte, plus humaine, qui innove, accompagne, forme, fédère et inspire.

85 % des dirigeants sont prêts à nous acheter davantage de services — le potentiel est là.

1. Ambition Région de référence du groupe pour le conseil de proximité augmenté	2. Unicité Équipes Solution (donnée) + Équipes Relation (conseil) — deux forces complémentaires
3. Rôle de l'associé Stratégie · premier développeur · moins de production pure · davantage de leadership et de mentorat	4. Équipes qui grandissent Techniciens → gestionnaires de données, conseillers, managers, leaders · parcours différenciés
5. Rayonnement national Une région qui influence les orientations nationales · qui expérimente · qui inspire le groupe	

4. Les Axes Stratégiques — La feuille de route IECO 2030

Notre feuille de route stratégique 2030 n'est pas tombée du ciel. Elle a été construite, enrichie et amendée collectivement par le Codir et les associés. C'est notre boussole commune.

Également, un des groupes projet a mené une étude approfondie auprès de 600 dirigeants pour savoir notamment ce qu'ils attendent de nous. Ce ne sont pas des données abstraites. C'est notre réalité terrain.

Nos clients nous font confiance. Profondément, durablement. Mais derrière cette fidélité, un potentiel immense reste inexploité : 85 % des dirigeants interrogés se disent prêts à acheter davantage de services auprès de leur expert-comptable. 85 %. C'est une opportunité que notre modèle actuel ne nous permet pas de capter.

L'étude révèle aussi que nos clients ne sont pas tous les mêmes. Cinq profils distincts coexistent dans nos portefeuilles, aux attentes radicalement différentes : du dirigeant qui veut simplement couvrir ses obligations réglementaires, à celui qui cherche un partenaire stratégique capable de parler croissance, transmission ou restructuration avec plusieurs experts spécialisés. Cinq profils. Nous les servons aujourd'hui trop souvent de la même façon. C'est là que nous perdons de la valeur.

Le frein n'est pas chez le client. Il est dans notre organisation. Le terrain le dit clairement : développement commercial insuffisamment structuré, temps dédié à la relation trop limité, offres pas toujours suffisamment valorisées. Nous avons le potentiel. Nous n'avons pas encore le modèle pour le déployer.

De ces travaux émergent trois grands défis de transformation sur lesquels je m'appuierai pour donner le cap et maintenir notre compétitivité dans un marché en profonde évolution :

Transformer le métier — Transformer les compétences — Transformer l'organisation

AXE 1 — Transformer le métier

De la saisie au conseil : faire de la disruption une opportunité

Nous vivons un point de bascule. La facturation électronique, l'IA et l'automatisation des tâches vont profondément remodeler nos processus de production. Ce n'est pas une menace, c'est une libération. Libération du temps, de l'énergie, de la créativité de nos équipes au service de ce qui compte vraiment : le conseil à nos clients.

Ce que je veux mettre en œuvre

Accélérer le déploiement de Studio 404 et tirer pleinement parti de la facturation électronique comme levier de productivité, pas seulement comme obligation réglementaire.

Intensifier l'usage d'Impulse Data pour construire une relation client prédictive : ratios sectoriels, alertes, opportunités, mettre la donnée au service de la proximité.

Le commerce : moteur de notre pérennité

Le développement commercial est une condition de notre survie, pas une option. Il conditionne notre capacité à investir, à faire grandir nos collaborateurs et à financer les transformations que nous engageons. Sans croissance, pas de parcours, pas de recrutement, pas d'expertise nouvelle.

Aujourd'hui, notre organisation commerciale repose essentiellement sur le Copil Commerce. C'est une base. Ce n'est plus suffisant.

Demain, le commerce doit devenir une fonction transverse, portée au niveau régional par une direction commerciale dédiée, chargée de structurer et d'animer le développement de l'ensemble de nos offres. Cette direction ne remplace pas les associés sur le terrain, elle les outille, les coordonne et leur donne les moyens de convertir la relation client en opportunités réelles.

Le commerce ne se pilote pas en silo. Chaque comité métier, juridique, social, patrimoine, conseil, est un levier commercial à part entière. La direction commerciale régionale aura pour mission de créer les connexions entre ces expertises, d'industrialiser les offres packagées et de garantir que le potentiel identifié chez nos clients se transforme en chiffre d'affaires réel.

Développer et renforcer notre positionnement conseil en élargissant l'offre client : stratégie, RH, RSE, Patrimoine, cybersécurité et développer les parts de marché sur le segment PME à 5 ans.

Mettre en place des indicateurs clairs : taux d'adoption des outils IA, part des missions conseil dans le CA (30 %), progression de la part PME (15 %), NPS client (40).

AXE 2 — Transformer les compétences

Du technicien au conseiller : investir dans nos talents

Notre plus grand actif, ce sont nos collaborateurs. Mais nous devons être lucides : le profil du collaborateur de demain n'est pas celui d'hier. Les attentes de nos clients ont changé, nos métiers se transforment, et nous avons besoin de profils différents, orientés : traitement de la donnée, business, accompagnement et relation. Deux dimensions structurent cette évolution : les métiers de la **Relation** (comprendre le client, conseiller, développer) et les métiers de la **Solution** (collecter, analyser, produire avec excellence). Ces deux dimensions sont complémentaires. Elles méritent d'être reconnues, organisées et développées chacune à leur juste mesure.

Le manque d'engagement que nous observons parfois sur le terrain n'est pas une fatalité. C'est le signal que nous devons davantage donner du sens, mieux accompagner la montée en compétences, mieux reconnaître la valeur créée.

Ce que je veux mettre en œuvre

Revoir les parcours d'intégration et de formation pour les adapter aux nouveaux enjeux : parcours différenciés selon les profils et les ambitions.

Investir dans le recrutement de profils diversifiés : business développeurs, data analysts, conseillers spécialisés et pas uniquement des profils techniques comptables.

Faire évoluer le rôle de chacun : non pas moins de production, mais une production plus intelligente, plus automatisée, libérant du temps pour le conseil, le management et l'accompagnement client. Les profils Solution gagnent en valeur par la maîtrise de la donnée et l'excellence opérationnelle ; les profils Relation, par la profondeur du conseil et la qualité de la relation.

Créer les conditions de l'engagement : sens, reconnaissance, développement, être une région où les talents veulent rester et progresser.

Indicateurs : taux d'engagement collaborateur (GPTW), % de collaborateurs en parcours de montée en compétences, turnover, temps de formation annuel, % de collaborateurs ayant progressé d'un niveau sur leur grille de compétences dans l'année, taux de promotion et d'évolution interne.

AXE 3 — Transformer l'organisation

Une gouvernance agile, une région cohérente, une ambition assumée

La gouvernance actuelle (Codir, Copil, CSR, comités métier) a fait ses preuves. Mais elle doit évoluer pour être plus agile, plus transversale, et mieux orientée vers l'action et la décision.

Ce que je veux mettre en œuvre

Faire évoluer notre gouvernance régionale pour qu'elle soit plus réactive avec la création d'un COMEX, j'y reviendrai un peu plus tard. Revoir l'organisation générale associés, managers, équipes compte tenu de la transformation à réaliser. Intégrer l'analyse métier en sus de l'agence en n'oubliant pas l'associé au cœur de notre système centré clients.

Développer les synergies avec Ouest Atlantique et d'autres régions : partage de bonnes pratiques, mutualisation sur certains projets, cohérence des approches, une force de réseau au service de la performance collective.

Intégrer la RSE comme levier de visibilité, d'attractivité et de performance économique, pas comme une contrainte, mais comme un différenciateur.

Créer un fascicule numérique trimestriel partagé avec les associés : 3 points clés de la région, 3 enseignements (les flops), 1 victoire à célébrer. Rendre notre progression visible et notre culture collective plus forte.

Clarifier le rôle de chacun dans la transformation : les associés comme leaders et mentors, les managers comme pilotes opérationnels, les fonctions supports comme accélérateurs.

Mettre en action l'organisation suivant le plan de transformation défini et revoir la notion de rentabilité qui actuellement est fortement par agence et freine notre développement.

Indicateurs : % de synergie inter-agences, visibilité RSE, % d'actions du plan de transformation réalisées dans les délais.

Ce que ces trois axes ont en commun

Ces trois axes ne sont pas indépendants. Ils se nourrissent mutuellement et forment un système cohérent. Transformer le métier sans transformer les compétences, ce n'est qu'un projet technologique. Transformer les compétences sans faire évoluer l'organisation, c'est créer de la frustration. Et transformer l'organisation sans faire évoluer les compétences, c'est réarranger les chaises sur le pont du Titanic.

Je veux conduire ces trois transformations en parallèle, avec méthode, avec les équipes, et avec une mesure régulière des résultats grâce à des indicateurs clairs et partagés.

Notre ambition collective est inscrite dans la feuille de route 2030 : devenir le leader culturel de notre métier dans notre territoire. Ce cap, je le porte, je le défends, et je veux l'incarner chaque jour avec vous.

AXE 1 Transformer le métier De la saisie au conseil	› Déploiement Studio 404 + facturation électronique › Intensification d'Impulse Data (relation client prédictive) › Digitalisation et homogénéisation des processus › Élargissement de l'offre conseil : stratégie, RH, RSE, cybersécurité › Développement du segment PME	30 % Part conseil/CA	+15 % Croissance PME	40 NPS client
AXE 2 Transformer les compétences Du technicien au conseiller	› Nouveaux parcours différenciés : profils Solution & Relation › Recrutement : business developers, data analysts, conseillers spécialisés › Production plus intelligente → libération de temps de conseil › Conditions d'engagement : sens, reconnaissance, progression	↑ Score GPTW	< 7 % Turnover subi	↑ Formation/an
AXE 3 Transformer l'organisation Gouvernance agile, région cohérente	› Création du COMEX resserré (4 associés) › Synergies avec Ouest Atlantique et d'autres régions › RSE comme levier de visibilité et d'attractivité › Clarification des rôles : associés leaders, managers pilotes	↑ Synergies inter-agences	✓ Plan transfo dans les délais	↑ Visibilité RSE

5. Ma méthode de gouvernance

Gouverner, ce n'est pas gérer. C'est donner le cap, arbitrer avec clarté, s'entourer des bons profils, tenir la trajectoire dans la durée et assumer, quand il le faut, les décisions difficiles. C'est ce que j'ai fait tout au long de mon parcours. C'est ce que je veux incarner en tant que président de région.

Je souhaite ancrer la gouvernance dans la réalité du terrain en m'appuyant sur une écoute active et continue : retours réguliers des agences, échanges approfondis avec les directions fonctionnelles et dialogue ouvert avec les associés, notamment lors de ma présence en réunions d'associés de pôles. En cas de difficultés ou de préoccupations individuelles, je me rendrai pleinement disponible afin d'écouter, comprendre et accompagner chaque associé de manière personnalisée.

Pour cela, je propose une architecture de gouvernance lisible, équilibrée et à la hauteur de notre ambition : six instances, six rôles distincts.

1. Le COMEX — décider et tenir le cap

Je créerai un Comité Exécutif resserré : le président et 3 associés, dont un référent Expert Conseil. C'est l'instance qui fixe le cap, arbitre les grands investissements et pilote la performance globale de la région. Ce n'est pas une question de pouvoir, c'est une question de clarté. À 55 associés, si tout le monde décide, personne ne décide vraiment.

La question que je me suis posée est simple : "Qui décide vraiment aujourd'hui ?" Si la réponse est floue, le COMEX devient indispensable. Il donne une réponse claire à cette question et c'est sa première vertu.

Le référent Expert Conseil au sein du COMEX assurera le lien direct avec nos filiales (Pleiade, Money Flow, Synsafe, In Extenso Patrimoine, Iesco), leur alignement avec la stratégie régionale et la fluidité des interactions avec les pôles. Ces filiales sont des atouts réels ; elles méritent une place dans la gouvernance au plus haut niveau.

2. Le Codir — exécuter et déployer

Le Codir reste l'instance d'exécution opérationnelle. Les responsables de Copil et les directeurs de pôle y portent les décisions du COMEX sur le terrain, animent la mise en œuvre dans leurs périmètres et remontent les signaux faibles et forts. Ce sont eux qui font le lien entre la stratégie et la réalité des équipes, leur cohérence avec les orientations régionales sera non négociable.

Je participerai aux réunions d'associés de pôle une fois par trimestre pour être présent, écouter directement les préoccupations locales, expliquer les choix du COMEX et assurer le suivi du plan stratégique sur le terrain. La proximité ne se décrète pas, elle se pratique.

3. Le Conseil de Surveillance Régional — gardien de l'équité

Le Conseil de Surveillance Régional doit être une instance forte : garant de l'équité entre associés, gardien des règles du partenariat, arbitre des décisions structurantes. Il joue un rôle central dans l'accompagnement des grandes évolutions capitalistiques que nous aurons à traverser, rotation du capital, arrivée d'un fonds,... Ce sont des sujets trop importants pour être traités sans une instance dédiée, légitime et reconnue par tous.

4. Le Conseil des Pairs — la ligne de sens

C'est la proposition la plus innovante de cette gouvernance, et elle me tient à cœur. Composé de 8 à 10 associés déterminés au sein des RAP ou à défaut tirés au sort par roulement parmi les 55 associés, renouvelé par tiers chaque année. Ce Conseil n'a pas vocation à décider. Sa mission est plus : questionner, challenger et incarner la culture IECO. Il répond à une question simple "Est-ce que ce que nous faisons est cohérent avec ce que nous voulons être ?"

Cette instance doit réduire les frustrations des associés qui ne sont pas au COMEX, non pas en leur donnant du pouvoir exécutif, mais en leur donnant une voix institutionnalisée sur ce qui compte vraiment : l'identité et la direction d'IECO.

5. Les Comités Métiers — décider ou disparaître

Les comités métiers existent. Mais la vraie question est : quelle est la dernière décision structurante qui y a été prise ? Si la réponse est vague, ils sont devenus des réunions de reporting déguisées. Ce n'est pas acceptable. Je veux des comités métiers qui fonctionnent selon trois conditions : un pilote légitime, reconnu pour sa compétence métier et sa capacité à animer un collectif. Un lien direct avec le COMEX pour que les travaux du comité nourrissent vraiment les décisions stratégiques. Chaque comité métier doit avoir un réel apport pour In Extenso Centre Ouest. Si ce n'est pas le cas, on arrête. Une gouvernance crédible, c'est aussi savoir supprimer ce qui ne sert plus.

6. Copil : le bras armé transverse de l'exécution

Quatre comités de pilotage structurent le fonctionnement de notre région : RH, commerce, finance et production. Ces instances doivent exister et être pleinement assumées. Leur mission est transverse.

En complément de leurs travaux au service des orientations stratégiques définies par le COMEX, les Copil sont au service des comités métiers. En effet, là où les comités métiers décident des orientations, les Copil les rendent opérationnelles. Un comité métier choisit un outil : le Copil production organise son déploiement. Il valide une offre : le Copil commerce structure sa mise en œuvre commerciale. Il fait évoluer une pratique : le Copil RH accompagne les collaborateurs dans ce changement.

Cette articulation est une condition d'efficacité et permettra une cohérence régionale. Sans relais transverse, les décisions métiers restent des intentions. Avec des Copil au service des comités métiers, elles deviennent des réalités sur le terrain.

7. Déléguer pour mieux piloter

Je n'ai pas vocation à tout faire ni à tout décider seul. Ma force, je la tire de ma capacité à m'entourer des bons profils et à faire confiance. Je délèguerai des responsabilités dans les domaines stratégiques : finance, commerce, transformation, RH, digital.

Chaque délégation reposera sur trois principes : une compétence reconnue, un mandat explicite et une redevabilité devant le COMEX. Déléguer, ce n'est pas abandonner, c'est responsabiliser. C'est aussi le meilleur moyen de faire grandir les talents de notre région, en cohérence avec l'axe 2 de notre feuille de route.

8. Une relation directe et structurée avec les associés

Ma gouvernance sera guidée par une relation directe, ouverte et constante avec les associés. Au-delà des instances formelles, je veux des échanges réels : des conversations, des retours francs, une capacité à entendre ce qui ne va pas avant que ça devienne un problème. Ma porte sera ouverte. Toujours.

Un reporting trimestriel structuré sera mis en place : suivi du plan stratégique, indicateurs clés, points de vigilance. Il s'articulera avec le fascicule numérique régional. 3 points clés, 3 enseignements, 1 victoire, pour que chaque associé ait une lecture claire et régulière de l'état de la région.

9. Assumer les décisions difficiles

Les associés savent que la transformation que nous engageons sera parfois inconfortable. Il y aura des choix difficiles à faire, des priorités à arbitrer, des situations où la décision juste ne sera pas la plus populaire. Je l'ai vécu sur le pôle Touraine, sur le pôle Angevin et sur d'autres sujets. Je ne l'ai jamais fui.

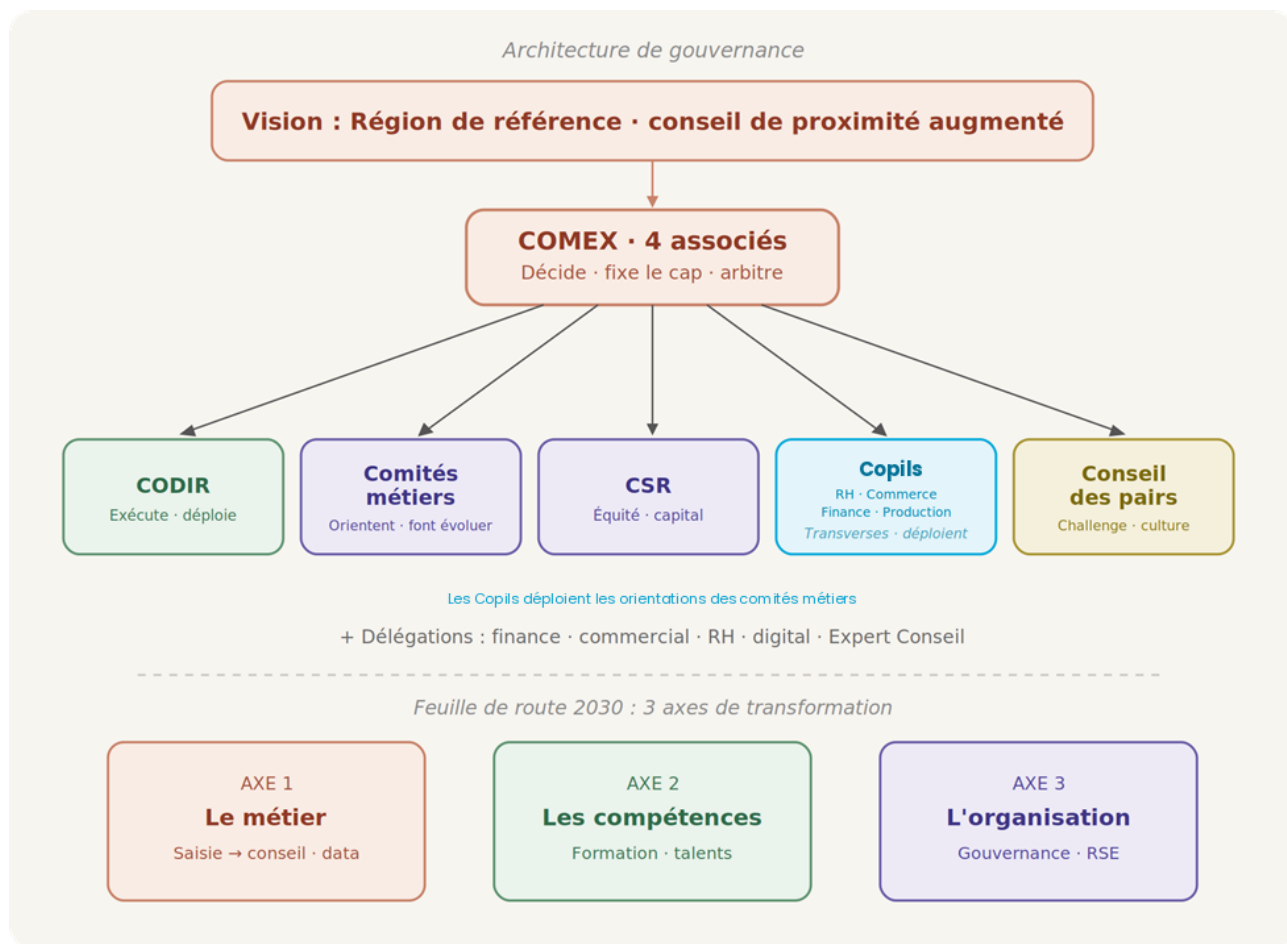
Dans une période de transformation comme celle que nous traversons, le plus grand danger n'est pas de se tromper. C'est d'éviter les sujets qui fâchent. J'assumerai les décisions difficiles. Je les expliquerai. Et je resterai redevable devant vous de leurs résultats.

Ma fonction d'associé Finance m'a appris cela mieux que n'importe quoi d'autre. Les remarques sur les coûts, les alertes sur la rentabilité, les décisions de ne pas engager une dépense. Tout cela ne passe pas toujours bien. Je le sais. Je l'assume. Parce que chacune de ces interventions n'a jamais été dirigée contre une personne. Elle l'a toujours été au service de la collectivité et de la performance de notre région. C'est dans cet esprit que j'exercerai la présidence : exigeant et bienveillant sur les résultats, les femmes et les hommes.

Six instances, six rôles distincts : le COMEX décide, le CODIR met en oeuvre, le CSR légitime, le Conseil des Pairs questionne, les comités métiers décident les orientations « métier » avec un vrai mandat, les Copils déploient sur le terrain. Des délégations claires. Une relation directe avec les associés.

C'est une gouvernance lisible, équilibrée et à la hauteur de notre ambition. Une présidence forte dans ses instances, présente aux côtés des associés, exigeante dans l'exécution et courageuse quand il le faut. Au service du plan stratégique que nous avons construit ensemble, et que nous mettrons en oeuvre ensemble.

1 COMEX	Décide et fixe le cap Président + 3 associés dont 1 réf. Expert Conseil Arbitre les grands investissements · pilote la performance globale · lien avec les filiales (Pleiade, Money Flow, Synsafe, Patrimoine, Iesco).
2 CODIR	Met en oeuvre Resp. Copils + Directeurs de pôle Porte les décisions COMEX sur le terrain · remonte les signaux faibles et forts · cohérence avec les orientations régionales non négociable.
3 CSR	Légitime et protège Conseil de Surveillance Régional Garant de l'équité entre associés · gardien des règles du partenariat · arbitre les décisions capitalistiques : rotation du capital, arrivée d'un fonds.
4 Conseil des Pairs	Questionne et incarne la culture 8-10 associés (RAP ou tirage au sort, renouvelés par tiers) Pas de pouvoir exécutif · mission : « Ce que nous faisons est-il cohérent avec ce que nous voulons être ? » · voix institutionnalisée de la culture IECO.
5 Comités Métiers	Font évoluer le métier Pilote légitime + mandat explicite Décident des orientations métier dans leur périmètre · lien direct avec le COMEX · mandat explicite et redevabilité.
6 Copils	Déploient sur le terrain RH · Commerce · Finance · Production Mission transverse au service des comités métiers · déploiement des outils · mise en oeuvre commerciale · accompagnement des collaborateurs.



6. La feuille de route des 100 premiers jours

Être élu, ce n'est pas arriver, c'est commencer. Dès le premier jour, je veux que chaque associé, chaque collaborateur voie que les engagements pris durant cette candidature se traduisent en actes concrets. Voici les 7 actions que je m'engage à mener dans les 100 premiers jours suivant mon élection.

Action 1 — La tournée d'écoute des associés (semaines 1 à 6)

Un entretien individuel avec chacun des 55 associés. Pas un tour de table formel, une vraie conversation : ce qui va, ce qui ne va pas, les attentes vis-à-vis de la présidence, les sujets qui fâchent. On ne peut pas parler de gouvernance collégiale sans commencer par écouter. C'est le fondement de la légitimité.

Action 2 — La première communication aux équipes (semaine 1)

Un message adressé à l'ensemble des 1 000 collaborateurs dès la première semaine. Pas un discours institutionnel, une prise de parole personnelle : qui je suis, ce que je porte, ce que j'attends de cette nouvelle étape. Le ton sera celui du Bloc 1 : humilité, engagement, ambition collective. Les équipes doivent savoir qui les dirige et dans quelle direction on va.

Action 3 — La constitution du COMEX (semaines 2 à 4)

C'est la première décision structurante visible, celle qui dit concrètement comment je vais gouverner. Elle doit être faite rapidement pour éviter tout vide de gouvernance et montrer que je passe immédiatement des mots aux actes.

Action 4 — Le diagnostic des Comités Métiers (semaines 4 à 8)

Rencontrer chaque pilote de comité métier et poser la question directement : quelle est la dernière décision structurante prise ici ? À l'issue de ce tour, décider lesquels on renforce, lesquels on redéfinit, lesquels on arrête. Une gouvernance crédible, c'est aussi savoir supprimer ce qui ne sert plus.

Action 5 — La première réunion du Conseil des Pairs (semaines 6 à 8)

Faire déterminer par les RAP ou tirer au sort les 8 à 10 premiers membres et tenir la première séance. C'est l'action la plus innovante et la plus visible de la nouvelle gouvernance. La mener dès les 100 premiers jours envoie un signal fort : le Conseil des Pairs n'était pas une idée de campagne. C'est une conviction que je mets en œuvre immédiatement.

Action 6 — Le premier fascicule numérique régional (semaines 10 à 12)

Publier le premier fascicule trimestriel avant même la fin des 100 jours : 3 points clés, 3 enseignements, 1 victoire. C'est la preuve que la transparence annoncée dans le Bloc 5 n'est pas un vœu pieux. Les associés et les collaborateurs auront une lecture claire de ce qui a été fait, de ce qui reste à faire et de ce que nous célébrons ensemble.

Action 7 — Le premier acte RSE concret (semaines 4 à 8)

Le test photovoltaïque sur le premier site sera lancé dès mai 2026, et les premières bornes de recharge seront déployées sur les agences prioritaires dès septembre-octobre 2026. Ces actions ne sont pas des promesses de campagne. Ce sont des engagements déjà en cours. Le bilan carbone ayant été réalisé, un plan de réduction des émissions de CO2 sera défini et mis en œuvre. Dans les 100 premiers jours, je communiquerai sur les résultats de ces premiers déploiements et lancerai la suite du programme sur l'ensemble des sites concernés.

Ces 7 actions couvrent les quatre dimensions de cette candidature : l'écoute, la communication, la gouvernance et la transformation. Elles ne sont pas des intentions, ce sont des engagements, avec des délais et des livrables visibles.

Dans 100 jours, vous pourrez juger. C'est cela, la redevabilité.

ACTION	J+1	S2-S3	S4	S5	S6-S7	S8	S10-S12
1. Communication équipes 1 000 collab.	Communication						
2. Tournée d'écoute des associés 55 entretiens - S1-S6		Tournée d'écoute					
3. Constitution du COMEX S2-S4		Constitution COMEX					
4. Diagnostic comités métiers S4-S8			Diagnostic comités métiers				
5. Conseil des Pairs S6-S8 - tirage au sort					Conseil des Pairs		
6. Fascicule numérique S10-S12							Fascicule
7. Acte RSE Photo, mai - bornes sept.			Acte RSE				
J+100 — Bilan : « Dans 100 jours, vous pourrez juger. C'est cela, la redevabilité. »							

7. Et si je ne suis pas élu ?

Je me suis posé la question. Honnêtement. Et ma réponse est simple.

Je ne suis pas candidat contre quelqu'un, je suis candidat pour quelque chose. Si ce projet est porté par quelqu'un d'autre, je le soutiendrai. Tout ce que j'ai construit dans cette profession de foi, la gouvernance, les axes stratégiques, la feuille de route, je le mets à la disposition du président élu. Ce n'est pas ma propriété, c'est une contribution au collectif.

Je pourrais continuer à diriger le pôle Touraine pour une transmission à Coralie, à exercer ma fonction d'associé Finance, à faire ce que je fais depuis 28 ans, avec la même exigence et le même engagement. L'élection ne change pas qui je suis. Je serai à la disposition du nouveau président qui je suis certain me trouvera une place dans l'organisation.

IECO passe avant ma candidature. Aujourd'hui. Et toujours.

8. Conclusion

Je suis arrivé chez In Extenso en 1998, responsable client, avec l'envie d'apprendre et de construire. Vingt-huit ans plus tard, je me présente devant vous avec la même envie et une conviction plus forte que jamais : notre région a le potentiel, les hommes et la culture pour devenir un modèle dans le groupe. Il me reste à vous convaincre que j'ai ce qu'il faut pour l'incarner.

Ce que je veux laisser

Quand je pense à ce mandat, je ne pense pas d'abord aux titres ni aux instances. Je pense à ce que je veux laisser derrière moi au moment où je passerai le relais.

Je veux laisser une région plus forte, une région qui a su faire sa transformation sans perdre son âme, qui a grandi en chiffre d'affaires, en expertise et en rayonnement, et qui est respectée au niveau national pour sa cohérence et son ambition.

Je veux laisser des collaborateurs qui ont grandi, des hommes et des femmes qui sont entrés techniciens et qui sont repartis gestionnaires de données, conseillers, managers, leaders. Des parcours construits, des compétences développées, une fierté d'appartenir à IECO.

Je veux laisser des clients mieux accompagnés, des dirigeants qui ne nous voient plus comme leur cabinet comptable mais comme leur partenaire de confiance, celui qu'ils appellent avant de prendre une décision importante, celui qui anticipe leurs besoins avant qu'ils les formulent.

Je veux laisser un collectif d'associés plus soudé, 55 femmes et hommes qui se font confiance, qui débattent avec franchise, qui décident ensemble et qui assument ensemble. Un partenariat vivant, équitable et durable, capable d'attirer les jeunes talents de demain.

Et je veux laisser une région qui compte au niveau national, une région qui contribue activement aux orientations du groupe, qui porte des idées, qui expérimente, qui inspire. Pas une région qui subit les décisions nationales, mais une région qui les influence.

Une région plus forte

Transformation réussie sans perdre son âme · croissance en CA, en expertise et en rayonnement · respectée au niveau national.

Des collaborateurs qui ont grandi

Entrés techniciens · repartis gestionnaires de données, conseillers, managers, leaders · parcours construits, fierté d'appartenir à IECO.

Des clients mieux accompagnés

Partenaire de confiance · appelé avant une décision importante · anticipe les besoins avant qu'ils soient formulés.

Un collectif d'associés plus soudé

55 femmes et hommes · confiance, franchise, décisions et responsabilité assumées ensemble · attractif pour les jeunes talents.

Une région qui compte au national

Contribue aux orientations du groupe · porte des idées · expérimente · inspire · influence, ne subit pas.

Ma motivation, ma disponibilité, mon engagement

Je me présente avec un fort niveau d'énergie et de motivation comme au premier jour. Ce projet me porte. Il me donne envie de me lever le matin avec encore plus de conviction que je n'en ai aujourd'hui et croyez-moi, ce n'est pas peu dire.

Je serai disponible pour les associés, pour les équipes, pour les clients quand il le faudra, pour le national quand la région doit être représentée. La présidence n'est pas un titre qu'on porte à distance, c'est une présence, une constance, une exemplarité au quotidien.

Je ne ferai pas cela seul. Je l'ai dit dès le premier bloc de cette profession de foi et je le redis en conclusion : notre réussite sera collective ou elle ne sera pas. Je veux être le président d'une région qui avance ensemble, qui assume ses choix ensemble, et qui célèbre ses victoires ensemble.

Merci de votre confiance. Merci de votre lecture. Et quoi qu'il arrive, continuons à construire ensemble pour entreprendre l'avenir.