



ecf

PARIS/ÎLE-DE-FRANCE

CERCLE NATIONAL DES ARMÉES
DE TERRE DE MER

QUELLES STRATÉGIES POUR VOTRE CABINET ?

9 PISTES DE RÉFLEXION

LES RENCONTRES FRANCILIENNES

LUNDI 16 DÉCEMBRE 2013

CERCLE NATIONAL DES ARMÉES, PARIS



EXPERTS-COMPTABLES ET
COMMISSAIRES AUX COMPTES DE FRANCE

51, rue d'Amsterdam - 75008 PARIS

Tél. : 01 47 42 08 60

Fax : 01 47 42 37 43

Email : contact@e-c-f.fr

www.e-c-f.fr

Mercredi 27 novembre 2013, 7 h 00 du mat', j'ai des frissons, je claque des dents et je monte le son de France Inter¹. Au micro, l'interview d'une prostituée qui milite pour faire de cette activité une profession libérale "comme les infirmières, voilà, du social du sexe" . Quand soudain arrive ce passage : "Franchement, moi j'ai de quoi faire autre chose. J'ai un diplôme d'expertise comptable, ce qui me permettrait de faire largement autre chose mais je suis bien plus à l'aise dans mon métier : j'ai l'impression de servir à plus !"

Après avoir rapidement écarté ces nouveaux horizons professionnels que me proposait notre ex-consœur, j'en suis arrivé à me demander si je servais... suffisamment ; dans un métier de service, notre principale légitimité est en effet de servir, d'être utile à nos clients.

Développer une activité de service n'est pas aussi facile qu'on peut le croire : respect du client, respect du travail, engagement voire implication dans ses problèmes, compétences, disponibilités, etc. Désormais, nos clients attendent plus de nous et aspirent à plus : plus que le simple respect des obligations légales, plus que de remplir une quasi-obligation de recourir à un professionnel de l'expertise comptable. Notre prérogative d'exercice - le monopole - principale raison supposée à l'entrée de nos clients dans nos cabinets est bien loin des préoccupations de nos clients... et ce n'est que le début !

Pourquoi aujourd'hui plus qu'hier (et moins que demain !) ?

Parce que notre environnement a évolué : plus fluide, plus transparent, plus réactif, plus exigeant, plus "glocal" (à la fois global et local). Internet a révolutionné non seulement notre pratique en permettant la dématérialisation ou la délocalisation mais aussi notre environnement concurrentiel (nos clients cherchent et comparent nos prestations), notre manière de travailler (instantanéité des relevés de comptes, des envois de mails) et notre manière de penser.

"C'est quand la mer se retire qu'on voit ceux qui se baignent nus" affirme Warren Buffet. C'est ce que nous vivons actuellement. Tout ce qui opacifiait notre environnement tend à disparaître ! Fin de l'interdiction de communiquer, contournement de toutes parts de la ligne Maginot du monopole, fin de l'opacité des offres des cabinets,... Bref, tout ce qui concourrait à dissimuler les uns par rapport aux autres, à noyer l'ensemble des cabinets dans la masse disparaît petit à petit, laissant les experts-comptables nus devant leurs clients.

Dans ce contexte, se démarquer, se singulariser, s'adapter, étoffer son offre de services, se différencier est une question de survie.

C'est l'objet de cette journée que de vous proposer 9 pistes de réflexion pour, de manière concrète, prendre la mesure des évolutions (ce qu'on appelle également l'intelligence économique : s'informer sur les pratiques des confrères/concurrents et connaître les nouveaux entrants sur notre marché) lors de notre table ronde et apprécier les outils et les pratiques présentés dans les ateliers.

Nous avons souhaité que dans chaque atelier soit présent un confrère témoin qui puisse, sans langue de bois, relater sa démarche, son expérience, ses difficultés et ses résultats.

L'échange enrichi et nous sommes convaincus que vous sortirez de cette journée plus riche qu'en y arrivant !

Laurent Benoudiz,
Président ECF Paris IDF



¹A écouter en ligne sur
<http://www.franceinter.fr/emission-le-zoom-de-la-redaction-clients-de-prostituees>

Atelier 1 > 9h – 10h30

ASSOCIATIONS TECHNIQUES, GROUPEMENTS, RÉSEAUX : QUELLES DIFFÉRENCES ? QUELLE VALEUR AJOUTÉE ? POURQUOI S'ADOSSE À UNE ORGANISATION DE PLUS GRANDE ENVERGURE ?
Quels apports ? Comment choisir ? Quelles contraintes ? Quelles différences et quels niveaux de valeur ajoutée peuvent raisonnablement en attendre ?

Animé par Alain Cheval, France-Défi et Jean Michard, Cabex.
PAGE 5

Atelier 2 > 9h – 10h30

MIEUX S'ORGANISER, MIEUX VENDRE ET MIEUX FACTURER : QUELLES ATTENTES ET QUELLES LIMITES ?

A l'heure d'une croissance faible et d'une conquête clients réduite, une bonne organisation productive et une facturation optimisée peuvent permettre de retrouver des gains de chiffre d'affaires, de productivité et de rentabilité. Quelles techniques ? Quelles limites ? Animé par Stéphane Régnier, consultant RC&A Consulting, Frank Lascombes, Advyz et Françoise Berthon, vice-Présidente du CSO, secteur performance et évolution de la profession. Expert-comptable témoin : Serge Anouchian.

PAGE 8

Atelier 3 > 9h – 10h30

COMMENT (ET FAUT-IL) CONSERVER UNE ACTIVITÉ CAC AVEC MOINS DE 5 MANDATS ?

Formations homologuées, NEP, DA, relèvement des seuils, pression sur les budgets... Les contraintes deviennent-elles supérieures aux bénéfiques ? Peut-on encore exercer une activité de commissaire aux comptes à titre accessoire ? Comment s'organiser ?

Animé par Catherine BERGES, contrôleuse qualité à la CRCC de Paris et Frédéric Gouvet, CAC élu à la CRCC de Paris. Commissaire aux comptes témoin : Gilles Gambaro.

Atelier 4 > 14h – 15h30

EXTERNALISATION, DÉMATÉRIALISATION : QUELLES SOLUTIONS POUR RETROUVER DES GAINS DE PRODUCTIVITÉ SUR LES MISSIONS DE TENUE ?

Faut-il externaliser ou automatiser grâce à la dématérialisation ? Quelles solutions pour dégager du temps sur les missions de tenue pour se consacrer au développement de missions à valeur ajoutée ?

Animé par Jean-Alain Danière, responsable Grands Comptes Yooz et Eric Sarhadian, expert-comptable. Expert-comptable témoin : Guillaume Proust.

PAGE 11

Atelier 5 > 14h – 15h30

QUELLE DÉMARCHÉ COMMERCIALE POUR LES EXPERTS-COMPTABLES SUR LA CIBLE DES TPE-PME ?

Les places de marché et les moteurs de recherche sur Internet sont devenus des outils incontournables pour trouver de nouveaux clients sur la cible des Tpe-Pme. L'expert-comptable est-il un fournisseur comme les autres ? Doit-il utiliser ces outils et comment les maîtriser pour développer sa clientèle ?

Animé par Sébastien Lacombe, Directeur Commercial de Companeo, Cyril Collin, Chef de marché Gestion et Daniel Ramakichenane, expert-comptable. Expert-comptable témoin : Thomas Naulier.

PAGE 14

Atelier 6 > 14h – 15h30

LA SPÉCIALISATION MÉTIERS ET/OU SERVICES : ENCORE ET TOUJOURS ?

Le modèle du cabinet généraliste semble à bout de souffle. Il faut se différencier ! Mais comment ? La spécialisation est-elle une solution réaliste pour un cabinet à taille humaine ? Est-ce une bonne idée ? Comment s'y prendre ?

Animé par Ludovic Melot, consultant qualité b-ready. Expert-comptable témoin : Serge Anouchian.

PAGE 17

Atelier 7 > 16h – 17h30

COMMENT CONSTRUIRE SIMPLEMENT UN PROJET CABINET QUI VOUS RESSEMBLE : DÉMARCHÉ ET OUTILS.

Au cours de cet atelier, vous découvrirez comment mettre en oeuvre des solutions simples et pratiques pour repenser ses métiers, mieux gérer les ressources du cabinet, piloter son cabinet vers les objectifs qu'il s'est fixé, mais aussi pour développer des missions de conseils.

Animé par Séverine Gaubert, consultante qualité Cap Performance.

Expert-comptable témoin : Pascal Levy.

PAGE 20

Atelier 8 > 16h – 17h30

LA RELATION CLIENT 2.0 OU COMMENT SE DIFFÉRENCIER TOUT EN GAGNANT EN PRODUCTIVITÉ.

Expérience et statistiques à l'appui, nous réfléchissons sur l'importance de repenser sa relation clients à une époque où ces derniers sont de plus en plus connectés, exigeants et volatiles, et proposerons 9 actions concrètes pouvant être mises en oeuvre en moins d'un mois.

Animé par Charles-Olivier Diebold, MyCompanyFiles et Nicolas Yakoubowitch, expert-comptable.

Expert-comptable témoin : Philippe Schmit.

PAGE 23

Atelier 9 > 16h – 17h30

COMMENT, CONCRÈTEMENT, DÉVELOPPER DES MISSIONS DE CONSEILS ?

Développer une offre de conseils nécessite disponibilité, investissement et savoir-faire. Sans bouleverser l'organisation interne, des solutions simples et fonctionnelles permettent d'élargir l'offre de services du cabinet pour développer et fidéliser sa clientèle.

Animé par Philippe Dymak, Expert AG2R La Mondiale et Valérie Beyaert, expert-comptable.

Expert-comptable témoin : Claude Levy.

PAGE 25

ASSOCIATIONS TECHNIQUES, GROUPEMENTS, RÉSEAUX : QUELLES DIFFÉRENCES ? QUELLE VALEUR AJOUTÉE ?

Entre l'isolement et l'intégration pure à un cabinet de plus grande envergure, le cabinet d'expertise comptable et/ou de commissariat aux comptes dispose d'une voie intermédiaire : s'adosser à une association technique ou un groupement, ou encore à un réseau de cabinets indépendants. (Nous ne traitons donc pas ici des réseaux dits « intégrés »)

Il y a effectivement un accroissement significatif des « effectifs » de ces organisations, ainsi que du nombre d'organisations qui s'offrent au choix des cabinets.

Pour que les cabinets intègrent cette perspective comme un axe essentiel de leur stratégie, il est nécessaire de :

- mettre en évidence les causes de ce courant fédérateur,
- souligner la différence fondamentale entre Réseau et Organisation Non Réseau au regard du Code de déontologie des commissaires aux comptes,
- identifier les apports effectifs et la valeur ajoutée que l'on peut en attendre, mais aussi les contraintes,
- faire un zoom sur l'offre actuelle,
- répondre à la question : comment faire ?

Les principales causes de l'adossement à une organisation de plus grande envergure

- Crainte de l'isolement technique, technologique, managérial
- Partage des tâches et des responsabilités de management
- Développement des compétences
- Evolution des normes professionnelles
- Recherche de productivité
- Crainte de la déréglementation (EC)
- Crainte de la concentration des activités d'audit légal, voire du relèvement des seuils CAC
- Situation fragile sur certains dossiers
- Besoin de développement ou de préservation de missions ou de marchés
- Volonté de développer une compétence spécifique du cabinet

- Impact de la concurrence sur le développement du cabinet
- Lourdeur des investissements
- Préparation de la transmission du cabinet
- Seuil critique (ou estimé critique).

Différence fondamentale entre Réseau et Organisation Non Réseau au regard du Code de déontologie des commissaires aux comptes

Le Code de déontologie du 16 novembre 2005 (C.D.)

Le titre IV de ce code traite de l' « exercice en réseau ». L'article 22 du code énumère les indices d'appartenance à un réseau :

« Préalablement à toute acceptation d'une mission de certification des comptes et au cours de son mandat, le commissaire aux comptes doit pouvoir justifier qu'il appartient ou non à un réseau pluridisciplinaire, national ou international, dont les membres ont un intérêt économique commun. »

Le commissaire aux comptes doit pouvoir justifier qu'il a procédé à l'analyse de la situation.

Constituent des indices de son appartenance à un tel réseau :

1. Une direction ou une coordination commune au niveau national ou international ;
2. Tout mécanisme conduisant à un partage des revenus ou des résultats ou à des transferts de rémunération ou de coûts en France ou à l'étranger ;
3. La possibilité de commissions versées en rétribution d'apports d'affaires ;
4. Une dénomination ou un signe distinctif commun ;
5. Une clientèle habituelle commune ;
6. L'édition ou l'usage de documents destinés au public présentant le réseau ou chacun de ses membres et faisant mention de compétences pluridisciplinaires ;
7. L'élaboration ou le développement d'outils techniques communs.

Toutefois, ne constituent pas de tels indices l'élaboration ou le développement d'outils techniques communs lorsqu'ils s'inscrivent dans le cadre d'une association technique ayant pour unique objet l'élaboration ou le développement de ces outils, le partage de connaissances ou l'échange d'expériences.

En cas de doute sur son appartenance à un réseau, le commissaire aux comptes saisit pour avis le Haut Conseil du commissariat aux comptes.

Les conséquences de la qualification de « Réseau »

Les dispositions de l'article 25 C.D., art 25 :

« Organisation spécifique du commissaire aux comptes membre d'un réseau pluridisciplinaire :

Lorsqu'un commissaire aux comptes appartient à un réseau dont les membres assurent des missions autres que le commissariat aux comptes, il doit mettre en place une organisation lui permettant d'être informé de la nature et du prix des prestations fournies ou susceptibles d'être fournies par l'ensemble des membres du réseau à toute personne ou entité dont il certifie les comptes, ainsi qu'aux personnes ou entités qui la contrôlent ou qui sont contrôlées par elle, au sens des I et II de l'article L. 233-3 du code de commerce. Il doit pouvoir justifier qu'il a procédé à l'analyse de la situation et des risques qui lui sont attachés et qu'il a pris toutes mesures de sauvegarde appropriées conformément aux articles 11 et 12 ».

1. Les conséquences pour le réseau lui-même

Sans que la forme en soit, à ce jour, encore bien définie, le réseau doit, de fait, constituer une base de données en temps réel ou un système d'informations garantissant aux membres du réseau la qualité, l'actualité et l'exhaustivité de ces informations. L'aspect matériel de la constitution d'une telle source d'information semble avoir échappé au législateur et, en tout état de cause, cette disposition est incompatible avec l'indépendance des membres des organisations non réseaux qui sont certes des confrères « proches », mais aussi des concurrents. De surcroît, les ONR fonctionnant principalement sur la base d'une participation relativement peu contraignante, l'exhaustivité du retour d'informations vers la base de données sera difficile à garantir.

2. Les conséquences pour le cabinet membre

Il doit alimenter, en temps réel, la base du réseau, ce qui suppose, notamment, qu'il a lui-même l'information en interne sur son propre portefeuille client... et il doit conserver dans son dossier de commissariat la trace de son analyse avant l'acceptation du mandat... ainsi que l'actualisation permanente de l'information initiale reçue afin de pouvoir se maintenir dans son mandat... Le risque pour les professionnels est donc bien celui de l'incompatibilité.

Il est donc indispensable de se positionner sur cette option avant de décider de rejoindre une organisation.

- Si le choix se porte sur un réseau, il convient d'être informé sur les dispositions effectives mises en œuvre par celui-ci pour répondre aux dispositions de l'art. 25 C.D.
- S'il se porte sur une ONR, il convient de vérifier que celle-ci a bien réalisé un travail de fond pour rapprocher son fonctionnement réel, et même apparent, des indices de l'article 22 C.D. pour conclure qu'elle n'est pas qualifiable de réseau.

Les apports effectifs et la valeur ajoutée que l'on peut en attendre

- Partage de Ressources et Compétences
 - Echanges techniques et échanges de collaborateurs
 - Support de pôles de compétences
 - Benchmarking métiers et missions
 - Echanges et/ou accompagnement dans le management du cabinet
- Veilles
 - Veille documentaire et réglementaire
 - Veille technologique
 - Veille concurrentielle
 - Veille marché
- Soutien Technique
 - Méthodologies métiers EC- Conseil - CAC
 - Démarche et contrôle qualité
 - Optimisation de la productivité
- Image du Cabinet
 - Bénéfice d'un « label », voire d'une « marque » et donc notoriété
 - Dimension nationale
 - Dimension internationale
- Réponses aux attentes des collaborateurs
 - Offres de formation
 - Plans de carrière et évolutions diversifiés
 - Mobilité possible
 - Participation à des groupes de travail, supports au mémoire
- Mutualisation des coûts
 - Formations spécialisées
 - Investissements technologiques
 - Méthodes de travail et outils adaptés
 - Produits packagés pour l'offre clients
 - Actions de communication et de marketing
 - Accompagnement à la certification ISO et autre
 - Centrale de référencement auprès de fournisseurs
 - Recrutement
- Croissance du Cabinet
 - Echanges et / ou partages de missions
 - Apports de dossiers référés
 - Conquête de nouveaux marchés, notamment ceux en réseaux
 - Elargissement de l'offre de services
 - Croissance externe par rapprochement de cabinets de l'organisation
- Pérennité du Cabinet
 - Associations
 - Portages
 - Transmissions
 - Cessions.

Les contraintes ou les fausses attentes qu'il ne faut pas ignorer

- **Contraintes financières** : elles sont directes (cotisations, droits d'entrée essentiellement) mais aussi indirectes. En effet, des associés et/ou des collaborateurs du cabinet vont consacrer un temps certain, ponctuel ou récurrent, pour bénéficier des apports de l'organisation choisie. Etre passif dans un réseau ou une ONR est la première cause d'échec (pour les 2 parties).
- **Répercussion à l'ensemble des membres de l'organisation des défauts de l'un de ses membres** : et ceci sera d'autant plus vrai que l'image du cabinet sera adossée à celle de l'organisation, voire effacée par celle du réseau qui imposerait de mentionner sa dénomination dans celle du cabinet membre.
- **La notion de confiance est donc primordiale** : et elle est réciproque. On peut également ajouter d'autres composantes de ce qui fait la force (ou la faiblesse si elles sont absentes !) de ces organisations : **Loyauté – Transparence – Confraternité renforcée – Solidarité – Altérité – Mode gagnant-gagnant.**
- **Gestion des risques d'incompatibilité** si l'on rejoint un réseau au sens de l'article 22 C.D.
- **Quelques fausses croyances** :
 - « Le réseau développera mon chiffre d'affaires » : au mieux, ce sera votre implication dans l'utilisation de l'offre du réseau qui vous permettra de le développer.
 - « Je rejoins un réseau pour y vendre mon savoir-faire ou un outil que j'ai développé » : autant devenir prestataire du réseau, l'adhésion ne donne pas un droit de tirage sur les autres membres.
 - « Je suis le seul concerné au sein du cabinet ».
 - « Les outils du réseau sont super, mais je préfère les adapter à ma façon ».
 - « Tous les groupements ou réseaux sont les mêmes ».

Zoom sur l'offre actuelle en matière d'association technique, groupement ou réseau

Chaque organisation a sa spécificité, et il y a énormément de différences entre le fonctionnement, l'offre et l'apport de l'organisation qui, actuellement, se rapproche le plus de l'association technique « ayant pour seul objet ... etc (cf. art 22) ». ATH est un réseau de cabinets indépendants dont chacun porte le même nom national ou international, avec des filiales communes, des missions référées, des mécanismes de commissions, voire une direction commune avec de réels pouvoirs sur la stratégie des cabinets membres, tel Exco.

Chaque modèle a son intérêt et ses contraintes, le stratégique étant du seul ressort du cabinet impétrant.

Cela étant, la très grande majorité des cabinets français exerçant les 2 activités d'expert-comptable et de commissaire aux comptes, on ne peut échapper à la prise en compte d'une réelle frontière entre 2 catégories d'organisations de cabinets indépendants :

Les Organisations Non Réseaux (ONR), qui rassemblent les associations techniques et les groupements.

Nous avons identifié dans cette catégorie déclarée les 14 ONR nationales suivantes :

- Absoluce
- Ath
- Audécia
- Cabinets Partenaires
- Dfk
- Différence
- Eura Audit
- Eurus
- France Défi
- Groupe Efic
- Groupe Excel
- Prime Global France (anciennement Fidunion)
- Quantea
- Synerga

Les réseaux de cabinets indépendants non intégrés

Nous avons identifié dans cette catégorie les 8 réseaux implantés nationalement suivants :

- Baker Tilly
- Cabex line
- Cer France
- Crowe Horwath Partenaires
- Exco
- HLB France
- JPA International
- Talenz

Comment faire son choix ?

1. Définir ses motivations et ses objectifs, en mettant en évidence ses propres atouts et faiblesses, faisant ainsi ressortir ses apports potentiels et ses besoins.
2. Choisir entre ONR et Réseaux.
3. Prendre connaissance de l'offre en fonction du choix initial en cumulant plusieurs approches complémentaires :
 - consulter la dernière version du « Guide des associations techniques, groupements et réseaux de cabinets français d'expertise comptable » (2012) que vous trouverez sur le site du CSO à l'adresse suivante : <http://www.experts-comptables.fr/communication/Observatoire-de-la-profession-comptable/Reseau-Groupements-Aide-a-la-Decision>
 - prendre en compte le fait que les éléments que vous trouverez dans ce guide sont des informations déclarées mais non vérifiées par le CSO,
 - rencontrer des cabinets membres des organisations que vous avez retenues comme correspondantes à vos objectifs stratégiques,
 - prendre en compte que beaucoup d'organisations ont recours à une cooptation à l'entrée d'un nouveau membre,
 - rencontrer les animateurs de ces organisations,
 - prendre votre décision en combinant les données suivantes : attentes/apports/contraintes/coûts.

MIEUX S'ORGANISER, MIEUX VENDRE ET MIEUX FACTURER : QUELLES ATTENTES ET QUELLES LIMITES ?

A l'heure d'une croissance faible et d'une conquête clients réduite, une bonne organisation productive et une facturation optimisée peuvent permettre de retrouver des gains de chiffre d'affaires, de productivité et de rentabilité. Quelles techniques ? Quelles limites ?

Ne comptez pas sur nous pour avoir un discours catastrophiste !

Néanmoins, pour pouvoir rebondir, il est important d'analyser factuellement les données actuelles de nombreux cabinets : nous voyons en moyenne dans nos missions 80 cabinets tous les ans et ce, depuis 15 ans.

Nous constatons depuis plusieurs années maintenant une dégradation lente de la rentabilité des cabinets. Cette dégradation est due à de nombreux facteurs : pression à la baisse des honoraires des missions traditionnelles, augmentation des coûts de revient, diminution de la récurrence, volatilité plus importante des clients... et ceux qui pensent encore que ces éléments sont conjoncturels se trompent lourdement.

Alors, « que faire » nous direz-vous ? Attendre que ça passe serait la pire des stratégies car vous ne sortiriez pas du cercle vicieux qui vous tirera inéluctablement vers le bas. Nous sommes convaincus qu'il n'y a aucune fatalité et qu'il est temps de passer à l'action.

Agir, oui, mais sans se disperser. Il convient de respecter ce que nous appelons la « Chronologie de la performance ® » :

le chiffre d'affaires diminuant, l'instinct de chasseur (que nous avons tous en nous...) de certains dirigeants de cabinet s'est réveillé. Il faut absolument aller à la « chasse » aux nouveaux clients. La « stratégie » était posée.

Pour ce faire, certains d'entre eux ont investi lourdement dans du « matériel » marketing et commercial onéreux. Et des embauches. Malheureusement la plupart sont revenus avec un maigre butin et ont eu du mal à amortir leurs investissements.

Pourquoi ? Non seulement la conjoncture complique l'acquisition de nouveaux clients mais surtout, ils ont confondu stratégie et moyens. La politique commerciale et marketing de toute entreprise est au service de la stratégie et pas l'inverse. Or, bon nombre de cabinets s'étant lancé dans cette « campagne » n'avaient, non seulement, pas défini leur stratégie mais pas travaillé non plus en interne pour dégager le temps nécessaire afin d'accueillir de nouveaux clients ou produire de nouvelles missions.

Seulement, pour pouvoir bâtir une bonne stratégie et la financer, il faut d'abord avoir travaillé sur son cabinet lui-même et reconstruire la marge : analyse des clients composant le portefeuille, rentabilité par segments, rentabilité par type de missions, analyse pointue des boni/mali, analyse des collaborateurs, de leur productivité, de leur rentabilité, de leur niveau de compétence...

Alors oui, évidemment cela est beaucoup moins fantasmagique que d'aller conquérir de nouveaux clients mais cette chronologie est indispensable pour bâtir un projet pérenne.

ADVYZ et RC&A Consulting, parmi d'autres sociétés, font partie du réseau MOSAIC (www.mosaicperformance.com) qui a pour vocation d'accompagner les cabinets dans cette « Chronologie de la performance ® ».

Mieux facturer... et mieux encaisser, mieux analyser, mieux s'organiser et mieux vendre, tout un programme dédié à optimiser l'existant du cabinet et ses ressources.

Mieux facturer, mieux encaisser, mieux analyser

Facturer plus de prestations cachées dans les travaux de vos personnels : beaucoup de tâches sont exécutées par vos collaborateurs en dehors de la mission officiellement signée. Ce qui signifie que du temps passé l'a été gratuitement, souvent pour faire plaisir aux clients et se valoriser.



Facturer plus tôt : si les plans de facturation sont mécanisés, si les temps passés par vos personnels permettent de déclencher automatiquement une proposition de facturation complémentaire, alors votre facturation peut sortir plus tôt, être envoyée plus tôt et être réglée plus tôt par les clients, d'où un gain significatif sur la trésorerie de votre entreprise.

Facturer plus vite : nous parlons ici de gains de productivité réalisés dans la tâche de facturation de votre entreprise. La mécanisation intelligente de cette facturation dans le cadre d'un logiciel souple et optimisé est déterminante. Nous avons inventé une méthode universelle qui permet de le faire.

Facturer plus cher toutes vos prestations : à condition que celles-ci soient produites de manière irréprochable, et/ou dans un créneau dans lequel vous êtes leader (ou seul spécialiste) ce qui est très enviable, vous pouvez dans ce cas facturer plus cher toutes vos prestations dont la valeur ajoutée est reconnue par vos clients.

A ce niveau, il faut aussi évacuer les idées reçues. De nombreux clients, surtout en ce moment, vous expliquent que vous êtes trop chers et souhaitent renégocier vos honoraires à la baisse. Cela est tout à fait normal dans la période actuelle. Néanmoins, croyez bien que dans la majorité des cas, ce n'est pas le prix qui pose problème mais la valeur perçue par le client.

Vous êtes focalisé sur la fameuse « capacité contributive » du client (qui baisse pour les missions banalisées) alors que votre attention devrait davantage se porter sur l'exploration de la valeur pour le client. Nous sommes tous constitués de la même façon : nous acceptons de payer un prix qui est en rapport avec notre perception de valeur retirée du produit ou du service.

Malheureusement cette valeur n'est pas la même pour tout le monde, d'où l'importance de bien analyser les besoins du client. Cette recherche vous permettra de construire une offre qui saura convaincre le plus grand nombre et vous l'adapterez au cas par cas pour les autres.

La profession comptable est entrée de plain-pied dans une stratégie de l'offre où l'un des éléments le plus important est la valeur perçue par le client.

Même si cela n'est pas simple, il faut arriver à se détourner du schéma « des clients pour mes missions » et s'orienter vers le schéma « des missions pour mes clients ».

Il convient d'automatiser au maximum votre processus de facturation.

Beaucoup nous disent : « Oui mais chez nous, c'est différent, nos clients, nos collaborateurs sont... ne voudront pas... » ... « ... dans notre cabinet, c'est spécial... etc... ». Or, plusieurs centaines de missions réalisées dans ces domaines nous permettent aujourd'hui de dire qu'il y a des fondamentaux liés à la gestion qui sont universels : s'ils fonctionnent chez les autres, ils fonctionneront de la même manière chez vous.

Si nous osions une comparaison, nous pourrions dire que la facturation des cabinets est comme une baignoire percée que vous vous efforcez constamment de remplir au prix de nombreux efforts (nouveaux clients, nouvelles missions, prestations ponctuelles ...). Le problème est qu'avec un système de gestion non optimisé et la crise que nous vivons actuellement, les trous sont parfois plus gros que le débit des robinets.

Lors de nos missions d'optimisation, nous constatons de nombreux facteurs communs :

- une présence non systématique de lettre de mission,
- une codification et une saisie des temps approximatives,
- des personnels qui travaillent en dessous de leur taux horaire,
- des compensations entre dossiers, entre missions au sein des mêmes dossiers, entre millésimes...

Attention, le cabinet n'est pas une mutuelle... absence de tableau de bord de gestion du cabinet, pas d'analyse fine de la rentabilité par dossier, par mission, par typologie de clients, par collaborateur...

Les 2 piliers de la facturation d'un cabinet :

- Une lettre de mission complète et à jour
- La qualité de la saisie des temps.

La saisie des temps n'est plus négociable, y compris pour les dirigeants qui non seulement doivent faire preuve d'exemplarité mais aussi pour la pertinence des analyses de gestion qui doivent prendre en compte le taux horaire le plus important du cabinet sous peine de fausser la perception.

Il convient de segmenter au maximum ses codes prestations entre récurrent et exceptionnel. La valorisation de ces prestations doit au maximum être à l'acte et déconnectée des temps passés. Les temps passés sont majoritairement utilisés pour des besoins d'analyse interne de gestion et non pour la facturation clients. A défaut, vous rendriez aux clients tous les gains de productivité que vous réaliseriez, parfois au prix d'investissements coûteux.

Vous devez insérer plusieurs formules de calcul sur chacun de vos codes pour pouvoir alimenter des compteurs simultanés qui vous permettront d'analyser la rentabilité, les glissements de fonction (collaborateurs qui travaillent en-dessous de leur taux horaire).

Il est également nécessaire de retranscrire la lettre de mission dans votre logiciel de gestion interne. De cette façon, votre outil saura distinguer facilement ce qui est « dans » ou « hors » la lettre de mission. Lorsque c'est dans la lettre de mission, les collaborateurs saisissent leurs temps sur des codes récurrents. Sinon ils doivent sélectionner un code exceptionnel.

Après ces quelques paramétrages et d'autres traitements selon les logiciels de gestion interne utilisés, la magie s'opère : vous avez une facturation totalement automatisée où les codes exceptionnels viendront s'ajouter automatiquement au plan de facturation : le gain est souvent proche de +10 % de facturation annuelle récurrente !...

La facturation n'est plus une tâche fastidieuse qui vous prend de nombreuses heures. Terminé les feuilles volantes ou informatisée qui arrivent sur le bureau de la personne en charge de la facturation. Fini les risques d'erreurs. Vous pouvez facturer vite toutes les missions exceptionnelles (nous préconisons de le faire tous les mois), ce qui évite les litiges. Le client n'oppose aucune résistance :

- il se souvient parfaitement de ce qu'il a demandé il y a quelques jours,
- comme vous aurez pris soin de joindre le catalogue tarifé de votre offre de services, à la lettre de mission, il ne sera pas surpris,
- la facturation étant détaillée, il sait ce qu'il paie et cela change tout...

Mieux s'organiser...

Pour ce faire, il convient de partir de l'analyse du processus d'un dossier de tenue dans le cabinet.



Aujourd'hui, 75 % du temps passé sur un dossier de tenue n'est tout simplement pas optimisé. Sur les phases d'approvisionnement et de traitement, nous pouvons gagner jusqu'à 30 % de productivité !

Comment ?

Cela peut être réalisé avec des outils de production bien entendu : les cabinets regorgent aujourd'hui d'outils. Pour autant, cela ne suffit pas. Souvent, l'acquisition de ces outils n'a pas été précédée d'une véritable réflexion : analyse détaillée du besoin, sélection du produit, test du produit sur un échantillon représentatif de clients, mesure des résultats, le retour sur investissement est-il au rendez-vous ? Si oui, duplication sur les autres clients...

Combien de cabinets respectent ce cheminement ?

L'autre voie fondamentale est d'appliquer des méthodes qui ont fait leurs preuves dans d'autres mondes que l'expertise comptable. Il faut travailler beaucoup plus en amont. Les outils ne sont que des produits supports de l'organisation.

Historiquement, les cabinets ont beaucoup travaillé les gains de productivité liés aux outils de production mais peu à ceux d'organisation.

Les collaborateurs, faute d'outils et méthodes, sont livrés à leur empirisme organisationnel. Ils se sont créés eux-mêmes leur environnement de travail : feuilles Excel de gestion des obligations... Le contrôle centralisé de l'avancement devient alors impossible. Beaucoup de cabinets n'ont ni budget de temps prévisionnels, ni suivi périodique de ces budgets, encore moins de planning de charge.

L'absence de visibilité nuit à la prise de décision et à l'anticipation : les décisions deviennent donc pour certaines très subjectives (affectation d'un nouveau dossier à un collaborateur...) et parfois prises dans l'urgence ce qui, ont le sait, coûte cher au cabinet.

Les collaborateurs sont jugés sur leur capacité à « finir leurs tâches à l'heure » mais pas sur les gains de productivité.

Les dirigeants du cabinet doivent reprendre les « clés du camion » et remettre les mains sur le volant. Pour reprendre le contrôle, ils doivent s'appuyer sur des nouveaux outils d'organisation qui permettent une gestion puissante des processus dans le cabinet (comptable, fiscal, social, juridique...).

La gestion de ces processus permet d'obtenir entre autre :

- une visibilité parfaite sur les obligations à dates pour chacun des collaborateurs en charge d'un portefeuille ;
- des budgets prévisionnels détaillés et mensualisés ;
- un planning de charge dynamique* pour l'ensemble du cabinet ;

- de mettre la démarche qualité au cœur de la production, satisfaisant à la fois les clients mais également les préconisations de l'Ordre (nouveau référentiel normatif) pour le plus grand profit du cabinet.

La gestion du processus d'approvisionnement est sûrement le plus spectaculaire en terme de gain de productivité. On peut facilement gagner 50 % de productivité (sur les 30 % de la phase « appro ») par différentes méthodes :

- meilleure organisation des clients ;
- alertes automatiques successives pour récupérer les informations nécessaires auprès du client : certains outils permettent cela tout en historisant et archivant ces alertes ;
- outils de traitement des factures dématérialisées ;
- outils de traitement des relevés bancaires ;
- plateforme documentaire collaborative.

Il devient également important de distinguer 2 dates d'obligations pour chaque tâche :

- les dates « butoir » définies par une contrainte légale ou le client : elles sont subies ;
- les dates « anticipées » définies par le cabinet ou le client : elles sont choisies.

Cette notion permet non seulement une meilleure maîtrise des délais mais également de travailler beaucoup plus sereinement, en abaissant la pression de la date « butoir ». Cerise sur le gâteau, les dates anticipées, couplées à des budgets de temps compactés, sont source de gain de productivité tout en augmentant la sérénité. L'industrie l'a démontré depuis longtemps...

Ces principes font également référence aux « lois du temps » :

- Loi de Parkinson : « Le travail s'étale de façon à occuper le temps disponible pour son achèvement ». Nous y sommes tous confrontés. Donnez 10 jours à un individu pour réaliser une tâche, il finira le 10ème jour et pas avant...
- Le syndrome de l'étudiant : « attendre le dernier moment pour effectuer le travail. »

Développer votre conseil avec succès nécessite de repenser d'abord tous les processus de votre cabinet.

Vous l'aurez donc bien compris, la Profession doit rentrer dans une nouvelle ère, mais pas n'importe comment.

Pour la réussite de ce changement de paradigme, il faut respecter une chronologie, appliquée par toutes les entreprises qui se développent : il convient en premier lieu d'optimiser ses fondamentaux pour capitaliser sur ce qui existe déjà.

Optimiser sa gestion interne, sa facturation, son système d'information, et, dans un second temps optimiser ses processus productifs.

Il sera difficile aux cabinets repoussant ces démarches, de définir une stratégie, de se pérenniser et encore moins de se développer, faute de moyens et de temps pour investir.

* les plannings de charge existant traditionnellement dans vos outils sont statiques. Les tâches ne sont pas liées les unes aux autres. Cela signifie qu'au premier aléa, le planning de charge est faux car le temps dépassé sur une tâche, n'est pas répercuté sur les tâches en aval.

EXTERNALISATION, DÉMATÉRIALISATION : QUELLES SOLUTIONS POUR RETROUVER DES GAINS DE PRODUCTIVITÉ SUR LES MISSIONS DE TENUE ?

**Faut-il externaliser ou automatiser grâce à la dématérialisation ?
Quelles solutions pour dégager du temps sur les missions de tenue pour se consacrer au développement de missions à valeur ajoutée ?**

Force est de constater que la concurrence ne cesse de s'affirmer et peut être plus encore en cette période de crise !

Quelle que soit son origine - dérèglementation, force de frappe financière des CER, des banques - nous devons poursuivre l'amélioration permanente de nos méthodes de travail. Ces changements doivent se produire en innovant tout au long de la chaîne de production, de l'amont jusqu'en aval. L'expert-comptable doit se comporter comme l'entrepreneur, prendre des risques en changeant ses habitudes, sans craindre la résistance au changement qui se produira inévitablement dans un premier temps. Une fois ces barrières tombées, la mise en place de nouvelles méthodes promet de formidables résultats en perspective :

- désengorgement de la période fiscale,
- valeur ajoutée toute l'année (anticipation des tendances),
- en période fiscale, plus de dossiers traités plus tôt, c'est moins de stress des collaborateurs (ainsi l'un des objectifs de la RSE est atteint),
- délais perçus par clients réduits améliorés de 50 %,
- productivité augmentée de 30 %.

La question est donc d'y répondre de la manière la plus efficace possible... Désormais des nouveaux outils et méthodes à notre disposition deviennent incontournables :

- Dématérialisation ...
- « Cloud », ASP, Mode SaaS ...
- Outils de reconnaissance avec OCR ...
- Externalisation ...
- « sans tomber dans l'ISO » ... systématisation des procédures et de la formation / mise à niveau des collaborateurs ...

Les objectifs pour un travail

Plus utile

Améliorer l'accès à la bonne information

Sans oublier également l'accès à la documentation technique qui doit être facilité grâce aux accès en ligne des éditeurs, la mise en place de notes internes et externes, aux bases de données sectorielles pour fournir une information comparative à vos clients, voir les développements en-cours avec Je declare.com, ou encore en utilisant la gestion électronique (GED) de vos dossiers jusqu'aux mails de vos clients classés automatiquement dans le répertoire ad hoc !

Rationaliser les procédures client-cabinet

Qui fait quoi ? Et comment, de part et d'autre ? Echanger en toute sécurité les flux entrants et sortants en précisant la fréquence, la nature des outils, utiliser les outils et logiciels qui permettent au client de scanner en amont les informations utiles, mettre en place les mandats nécessaires pour dématérialiser les flux fiscaux, sociaux et comptables.

Uniformiser le dossier de travail

Le concept de « produire plus juste » recouvre la notion de rationalisation du dossier de travail : mise en place du dossier type pour tous les collaborateurs, règles de nommage des fichiers, arborescence unique pour tous les dossiers clients.

Cette notion s'entend du respect systématique de la réglementation, y compris lorsque cela n'est pas simple ou encore du collaborateur qui fait juste du 1er coup, afin d'éviter d'incessants va-et-vient internes.

1. préalable au produire plus efficace : rationalisation du dossier de travail > dossier type pour tous les collaborateurs / règles de nommage des fichiers / arborescence unique...
2. Pour chaque mission / demande du client > réflexe « check list-procédure-questionnaire » But : cibler la demande client / exhaustivité de l'information nécessaires pour la mission (ni plus ni moins) / formation des collaborateurs permettant la délégation ... supervision... qualité ... sécurité
 - Exemple : produire un prévisionnel
 - Attestation de chiffre d'affaires
 - Assistance au client pour la réponse à un appel d'offres
 - Demande d'évaluation de la société par le client
 - Accompagnement sur un audit d'acquisition, rachat de fonds de commerce
 - Etc.
3. Accès facilité à la documentation technique (accès en ligne ex. : expertisenet / lexis nexis / Navis Etc.) > + formation collaborateurs + réflexe : Notes internes / Notes externes (production interne ou externalisée).

Plus rapide

Il est une évidence pour tous que la mise à disposition des documents produits par le cabinet dans un délai plus court renforce la satisfaction client. Ce qui suppose notamment la résolution (totale ou partielle) des goulots d'étranglement à certaines périodes de l'année.

Hierarchiser les demandes du client

Le degré d'urgence doit être défini en fonction du besoin réel à préciser avec le client. Par ailleurs, il est nécessaire d'apprendre à déterminer qui sont les demandeurs. Le besoin sera différent en fonction du livrable et de ses spécificités.

Mettre en place le planning de production

Raccourcir et tenir les délais, vous assurer que le moins de dossiers possible est traité en même temps, simplifier, responsabiliser les clients, rechercher une production juste du premier coup, anticiper les résultats attendus, informer très tôt le client de ses engagements financiers.

Utiliser les techniques d'automatisation

Utiliser les techniques d'abonnement, la reconnaissance des caractères (OCR) en utilisant les justificatifs dématérialisés (format pdf par exemple) du client, la saisie par le client des notes de frais, télécharger avec le format EBICS les relevés bancaires, utiliser la plateforme jedeclare.com également.

Exemples :

Mise en place des techniques de rationalisation : abonnement d'écritures, écritures par lots, ... et montage au fil de l'eau du dossier de contrôle annuel ... situations intermédiaires.

Plus efficace

Sensibiliser l'expert-comptable à faire évoluer le rôle purement déclaratif de son Cabinet (où le client se contente de signer déclarations et chèques) à un rôle de conseil à forte valeur ajoutée perçue par le Client sans incidences notables sur le coût de revient du service fourni.

Utiliser les plateformes qui existent pour travailler efficacement dans un cadre compris par tous. Cadre qui permet au client d'obtenir l'information dont il a besoin, à l'expert-comptable de récupérer les données nécessaires à son travail. Superviser ses équipes efficacement où que l'on soit.

Favoriser enfin le « crowdsourcing » en allant chercher l'information auprès d'autres sachants, confrères, experts, et en utilisant les outils technologiques à notre disposition.

Améliorer la valeur ajoutée perçue par le client : il est fondamental que les acteurs du cabinet sachent raisonner « qualité perçue » et non plus seulement « qualité produite ». Il est conseillé de prendre chaque événement de la vie de l'entreprise (ou de ses dirigeants) comme une opportunité de rendre service et de développer notre présence auprès du client avec de nouvelles missions. Positiver les changements

de législation pour en faire des opportunités d'optimisation de la situation du client.

Exemples :

1. Mise en place d'accès de consultation à certaines données : via le cloud / ou en mode ASP, stat. Sectorielles, guides de la profession...
2. Production d'outils d'alerte : utilisation des outils de l'OECD développés en partenariat avec Groupama Ex. : pour l'export / le CIR etc.
3. Production d'outils de pilotage : tableaux de bord de gestion.
4. Autres : utilisation des informations par exemple en provenance de SIC Newsletter ou abonnement Infodoc ... et renvois ciblés au client !

Nota : la production de nouveaux outils / statistiques sera réalisable à la marge par l'utilisation d'outils logiciels (interne ou en mode SaaS) > rationalisation de l'outil de travail.

A un meilleur coût

Les coûts de production sont très hétérogènes entre les Cabinets, ce qui soulève de vraies problématiques de compétitivité. Mais ce qui nous intéresse plus particulièrement ici, ce sont les cabinets les plus performants qui produisent moins chers parce qu'ils consacrent moins de temps que les autres à ces tâches. Car moins de temps signifie que l'on dispose alors de la capacité de production dont le cabinet a impérativement besoin pour réaliser les missions moins traditionnelles que sont les missions de conseil.

Former les collaborateurs

Avec les techniques du e-learning ou selon les méthodes traditionnelles. La bonne utilisation des outils, la rapidité d'action des équipes au niveau technique ou managérial doit passer par davantage de formations, en interne comme en externe.

Bien utiliser les outils

Les outils sont aujourd'hui sous-utilisés. Multiplier l'utilisation des liens OLE avec votre logiciel comptable pour produire une information plus proche de vos besoins et de ceux de vos clients, favoriser ainsi la production de tableaux de bord de gestion, d'outils de « reporting », utiliser les logiciels interopérables avec vos logiciels comptables pour gagner du temps, améliorer la traçabilité, obtenir des livrables de meilleure qualité.

Internaliser/externaliser ?

Travailler en mode « SaaS » ou en « ASP », en marque blanche en utilisant un prestataire dédié spécialiste d'une expertise que vous souhaitez externaliser, ou en déléguant la gestion de votre informatique grâce au « cloud computing » pour vous consacrer à votre organisation et diminuer les coûts de maintenance affectés en interne. Ou encore envoyer vos factures ou vos états financiers, vos mails grâce à la signature électronique avec le standard « Signexperts ».

Pour résumer, les facteurs clés de succès de ces nouvelles organisations se résument à quelques mots :

- rétroplanning selon le besoin client,
- outils simples à utiliser,
- collaboratifs,
- mobiles,
- rapides,
- au coût le plus juste par rapport aux besoins.

Des outils ergonomiques permettant aux collaborateurs un travail toujours plus intelligent offrent davantage de valeur ajoutée pour le client et plus de satisfaction pour les équipes : tous les acteurs y gagnent et in fine, c'est l'assurance d'une meilleure rentabilité pour nos cabinets !

Exemples :

1. Utilisation des outils de dématérialisation
 - Récupération plus rapide des données via les plateformes collaboratives, via le scan directement du client ou via une société pour des personnes spécialisées (« scanéristes » ...) ou récupération via JE DECLARE.COM, via des routines de type EBICS, via un accès direct chez le client (ouverture d'accès dédiés pour le cabinet).
 - Utilisation d'outils de reconnaissance (de type OCR), pré-requis – outils + formation,
2. Externalisation ? points forts / sécurité / relation clients / niveau de connaissance / pré requis ?

La démarche

La modélisation

Tout processus de production doit être modélisé puis amélioré en continu.

Cela passe par une description complète des flux d'informations et des tâches (workflow).

Le lean

Tout processus doit être simplifié en continu sans jamais perdre en efficacité.

Le contrôle

Il ne suffit pas de modéliser pour que les collaborateurs respectent à la lettre la modélisation. Donc le contrôle s'impose afin d'identifier les dérapages.

Les valeurs ajoutées perçues

Il est fondamental que les acteurs du cabinet sachent raisonner « qualité perçue » et pas seulement « qualité produite ». D'où la notion de chaîne de valeurs : quelles utilités évidentes le cabinet apporte-t-il au client, en dehors du respect de la réglementation ?

Les bénéficiaires des valeurs ajoutées perçues

Contrairement à ce que l'on pense, le client n'est pas le seul bénéficiaire de ces valeurs ajoutées perçues. Sont également

concernés le collaborateur (plaisir, intérêt à faire quelque chose...) et/ou le cabinet (respect de la réglementation, rentabilité...). On est dans une approche G3 : gagnant – gagnant – gagnant.



QUELLE DÉMARCHE COMMERCIALE POUR LES EXPERTS-COMPTABLES SUR LA CIBLE DES TPE-PME ?

Secteur réputé « traditionnel », le marché de l'expertise comptable est en outre une profession réglementée qui lui impose certaines contraintes. Néanmoins, les experts-comptables n'en sont pas pour autant contraints de développer leur activité et leur chiffre d'affaires, d'autant plus aujourd'hui, à l'heure d'une croissance faible et d'une conquête clients réduite.

Comme toute profession, les experts-comptables doivent s'adapter aux nouvelles conditions de marché pour survivre. Ne prononçant que rarement le mot « prospection », ils ont conscience que la croissance doit passer par la conquête de nouveaux clients.

Les places de marché, les moteurs de recherche, le CRM et le *lead nurturing* sont devenus des outils incontournables pour trouver de nouveaux clients sur la cible des TPE-PME. L'avènement d'Internet et la possibilité de capter des prospects en expertise comptable passant par une place de marché, des e-mailings ou des campagnes *Adwords* a d'abord été l'affaire de quelques aventuriers.

Depuis quelques années, de plus en plus de cabinets passent le pas, conscients des possibilités de ces formidables médias.

Les moteurs de recherche

De plus en plus d'entreprises utilisent les moteurs de recherche pour trouver leur expert-comptable, relayant les Pages Jaunes au rang de souvenir d'un temps révolu, comme le bon vieux Minitel. Parmi les mots clés les plus recherchés sur Google, on trouve : « comptable », « expert-comptable », « cabinet comptable » et « cabinet expert-comptable ».

Sur Google, le nombre « d'impressions » ou « affichages » (c'est-à-dire le nombre de fois où une telle recherche a été effectuée) suite à une recherche sur le mot clé « expert-comptable » est passé de 112 000 en moyenne mensuelle sur le 1er semestre 2010 à 122 000 sur le 2nd semestre 2013, soit 10 000 recherches supplémentaires par mois ! En 2013, le nombre de recherches réalisées sur ces mots dans Google sera proche de 1,5 million. Sur la même période, le prix du clic sur ces mots clés est passé de 3,30 euros à 5,88 euros (+78 % !) sur le 2ème trimestre 2013.

Ces évolutions, à la fois rapides et spectaculaires, montrent une utilisation croissante des entreprises pour trouver leur

cabinet d'expertise comptable. Mais elles démontrent aussi un engouement des experts-comptables dans les campagnes *Adwords* pour trouver de nouveaux clients. Même si, malgré son augmentation, le « coût du clic » reste modeste, le retour sur investissement est, quant à lui, de plus en plus difficile à maîtriser, marquant la limite des campagnes de liens sponsorisés sur les moteurs de recherche.

En effet, un clic n'est pas un prospect et encore moins un nouveau client ! Au-delà de l'achat de « clics », pour que la démarche soit efficace, c'est-à-dire pour que les cliqueurs deviennent des clients, il faut en outre disposer d'un site Internet permettant de transformer le plus grand nombre possible de visiteurs du site en contacts. Il faut ensuite convertir ces contacts en nouveaux clients.

Pour calculer l'efficacité commerciale de cette solution, il faut calculer le nombre de clics nécessaires pour obtenir un contact et le nombre de contacts nécessaires pour créer un nouveau client. Si le cabinet ne dispose pas des outils et ressources pour gérer cette activité et suivre ces indicateurs, l'investissement, si modeste soit-il, risque fort d'être perdu. CQFD !

Les places de marché

Si les moteurs de recherche sont plébiscités pour leur apparente grande simplicité, les places de marché offrent un avantage primordial : le contrôle du retour sur investissement pour le cabinet référencé. Les utilisateurs, eux, y voient un gain de temps précieux car ils sont mis directement en relation avec des cabinets d'expertise comptable qui vont pouvoir répondre à leur besoin.

Quel est le principe ?

Une place de marché est un site qui met en contact des acheteurs et des vendeurs. Il existe des places de marché BtoC qui s'adressent au grand public (ebay, Amazon ...) et des places de marché BtoB, entre professionnels. Dans le langage des places de marché, on appelle un contact, un « lead » et donc la présence sur une place de marché le « lead management ».

Mais qu'est-ce qu'un lead ? Un lead, suivant les personnes interrogées, est défini comme un prospect, une piste, un contact, un coupon ou encore une opportunité d'affaire. Le lead, c'est « juste » un client potentiel qui a un besoin à un moment T et qui cherche un fournisseur. C'est ce dont rêvent tous les commerciaux du monde !

Dans la profession, les places de marché commencent à faire leur apparition. Les « acheteurs » sont à la recherche d'un prestataire et les « vendeurs » (les experts-comptables) proposent leurs prestations. La place de marché met en relation les uns avec les autres. Concrètement, elle reçoit des demandes de la part des TPE/PME et envoie ces contacts aux experts-comptables abonnés qui correspondent aux critères de l'entreprise en recherche (région, nature de mission, taille d'entreprise ...).

Companeo, place de marché créée en 2000, est le leader européen de la génération de contacts (les « leads ») sur le

marché des TPE-PME. Sa plateforme d'intermédiation met en relation plus d'un million de TPE PME avec plus de 5000 fournisseurs sur plus de 150 métiers. Avec une équipe de plus de 200 personnes, Companéo est présent en France, en Belgique, en Angleterre, aux Pays-Bas et en Allemagne et propose ses services via ses sites web, ses conseillers clients, ses catalogues et ses e-mailings.

Qui sont les clients ?

Sur la place de marché Companéo, le nombre de demandes de devis en expertise comptable transmises aux experts-comptables est passé de 7500 demandes en 2010 à 14000 en 2013, soit une augmentation de près de 100 % !

Le profil des utilisateurs donne une bonne idée du profil des TPE-PME qui ont des besoins en expertise comptable.

On peut noter que 33 % des demandes concernent des jeunes entreprises (moins d'un an) et que 89 % des demandes sont faites par des entreprises de moins de cinq salariés. Les trois quarts des demandes proviennent de sociétés dont le chiffre d'affaires annuel peut atteindre 200.000 euros.

Il est intéressant de constater que 63 % des utilisateurs déclarent ne pas avoir d'expert-comptable. Ce sont donc des « primo-accédants », une cible rêvée pour développer son chiffre d'affaires pour beaucoup de cabinets. Il convient toutefois d'être prudent dans la mesure où il s'agit souvent de jeunes TPE, avec un risque de défaillance plus élevé que la moyenne. D'autre part, cette cible est souvent très attirée par les bas prix. Elle succombera plus facilement au moins-disant affichant des honoraires attractifs. Un expert-comptable positionné sur un marché haut de gamme avec des prestations de qualité, mais plutôt à prix élevé ne correspond a priori pas à la recherche de ces entreprises.

Près de 40 % des sociétés ont, à l'inverse, déjà un expert-comptable mais cherchent à en changer. Bien qu'ayant un cycle de vie particulièrement long, le client peut néanmoins changer de prestataire même en expertise comptable. A ce sujet, on constate des pics de demandes de sociétés au moment des grandes échéances. Des retards dans la production des pièces ou des documents viennent principalement justifier ces envies de changement au dire des clients. Face à un tel prospect, l'expert-comptable interrogé a souvent l'impression de servir de « lièvre » pour que le demandeur puisse retourner négocier les conditions de la lettre de mission avec son expert-comptable actuel. Néanmoins, pour les demandeurs, le prix est certes un élément qui revient régulièrement, mais les motivations principales tournent régulièrement sur le respect des délais, la disponibilité, la prise en compte des attentes client. L'expert-comptable devra donc affiner son approche commerciale et bien argumenter autour de ces points. S'il se contente d'une simple proposition tarifaire même « moins chère », il verra souvent son offre repoussée.

Comment choisir une place de marché quand on est expert-comptable ?

L'expertise comptable est une activité réglementée faisant l'objet de règles déontologiques particulières. Il ne faut pas

que la présence sur une place de marché peu scrupuleuse nuise à l'image de l'expert-comptable qui souhaite s'inscrire dans une dynamique commerciale nouvelle, sans pour autant faire n'importe quoi. C'est pourquoi, avant de s'inscrire sur une place de marché, l'expert-comptable doit s'assurer de certains points essentiels.

Afin de pouvoir offrir un service de qualité à ses utilisateurs et cabinets référencés, Companéo a mis en place une charte qualité spécifique aux experts-comptables.

- Avant toute autre chose, la place de marché ne doit pas faire la promotion des illégaux. En d'autres termes, les experts-comptables référencés par la place de marché doivent être tous de vrais experts-comptables inscrits à l'Ordre ! Companéo s'engage aux côtés des experts-comptables pour lutter contre l'exercice illégal. Ainsi, tous les experts-comptables clients de Companéo doivent apporter la preuve de leur inscription à l'Ordre avant d'être référencés. De même, afin d'éviter toute ambiguïté dans sa communication, Companéo fait systématiquement valider toutes ses communications par un expert-comptable pour s'assurer qu'elles sont conformes à la déontologie de la profession.
- La place de marché doit accompagner les experts-comptables dans l'optimisation de l'utilisation de la place de marché. Ainsi, Companéo propose des web conférences bimensuelles pour apprendre à gérer efficacement les contacts (leads) reçus, des formations au lead management (Les « Companéo Leads Academy »), des enquêtes de satisfaction, des témoignages d'utilisateurs satisfaits...

Les pré-requis au lead management

Les Experts-Comptables ont longtemps vu la partie commerciale de leur métier comme lointaine, voire totalement inexistante. Néanmoins, il est aujourd'hui impossible de se développer sur la cible des TPE-PME sans une réelle approche commerciale.

Le lead management permet aux experts-comptables d'éviter la « prospection dans le dur », qui est à la fois éloignée des pratiques et des aspirations de la profession et sensible en matière de déontologie.

Avant d'investir dans une telle démarche, il faut être conscient que le lead management demande certains prérequis incontournables :

- Une organisation clairement définie pour traiter les leads de manière efficace : qui reçoit les leads ? Qui contrôle ? Qui informe ? Comment sont suivis les leads ? Autant de questions à se poser et à communiquer à tous les acteurs du processus de traitement des leads au sein du cabinet.
- Un traitement du lead dès sa réception. Selon l'Association Nationale Américaine des Leads, dans 78 % des cas, l'entreprise qui contacte en premier le prospect emporte le contrat. Selon une étude Companéo, entre un appel passé dans les 24 heures et un appel passé dans les 48 heures, le taux de transformation du lead en client double. Il est donc essentiel de tout faire pour réduire le délai entre la réception du lead et le premier contact téléphonique. De même, il convient

d'être persévérant. En effet, il faut en moyenne 6 appels pour réussir à joindre un prospect.

- Une proposition de mission soignée. A la suite du contact, l'expert-comptable envoie une proposition de mission à son prospect. Souvent négligée, cette proposition est pourtant essentielle dans la prise de décision du client. Voici quelques conseils pour une lettre de mission efficace :
 - Je reçois la proposition et j'ai envie de la lire : basique et pourtant, trop souvent les sauts de ligne sont absents et la police de caractère est tellement petite qu'il faut une loupe... Avant même de lire, le prospect a un a priori négatif !
 - Je constate que la proposition est personnalisée à mon nom.
 - Je repère facilement l'émetteur de la proposition et le nom du cabinet.
 - Je trouve facilement le point de contact pour contractualiser : cela peut paraître évident mais quelle est la marche à suivre une fois que je suis d'accord ? Pour retourner le contrat, ai-je un fax, un e-mail, une adresse facile à trouver ?
 - Je comprends le produit ou le service proposé : c'est basique mais les offres à tiroirs sont trop souvent complexes, les options ne sont pas claires, ...
 - Je vois les avantages pour moi : le fameux QIPM (Quel intérêt pour moi ?) de la proposition.
 - Je connais les délais de mise en place.
 - Je retrouve les dates de validité.
 - Je comprends le prix – les éléments de tarification doivent être détaillés, les remises indiquées.
 - Je comprends les éléments de facturation. C'est un sujet souvent traité rapidement. Le signataire aura, lui, besoin de savoir s'il paiera par chèque ou en CB, comptant ou à 60 jours, etc.

Le CRM

Le CRM (*Customer Relationship Management*) est un outil essentiel pour mieux exploiter vos leads, les rentabiliser et développer votre société. Il sera votre meilleur allié pour traiter efficacement vos leads.

Il permet, entre autres, de :

- disposer d'une base unique de contacts : en intégrant tous les contacts dans la même base, on évite d'en perdre ! Il est aussi plus facile d'identifier les doublons, d'intervenir à plusieurs sur le même fichier...
- suivre un contact dans le temps : qui n'a pas connu des projets qui ont mis plusieurs mois avant d'aboutir à une signature (même dans des secteurs où le cycle de vente peut être court). La négociation est parfois longue et le suivi du dossier contraignant. Mais qu'en est-il des dossiers « perdus en route » ? mal suivis ? négligés car oubliés ? Le CRM permet de suivre rapidement et facilement tous les leads, en gérant leur statut : non traité, 1er contact, rendez-vous, proposition, négociation, etc...
- automatiser certaines actions pour gagner du temps, mais aussi pour éviter les oublis : rappel sur des relances à venir, messages ou devis pré-calibrés...
- comparer les différentes sources de contacts, afin de

prioriser celles qui « transforment » le mieux et de penser à remercier vos apporteurs d'affaires.

- faciliter le suivi et le reporting commercial du cabinet.

Le lead nurturing

Bon nombre de prospects déclinent les propositions faites par le cabinet car « ils ne sont pas prêts ». Pourtant, ces refus ne sont pas pour autant définitifs.

En effet, selon une étude du salon LeadsCon, menée aux Etats-Unis dans le BtoB, 40 % des prospects récalcitrants achèteront, dans les six mois suivants un produit/service ou un bien similaire à celui qu'ils ont repoussé auparavant. Ils restent ainsi des acheteurs potentiels qu'il ne faut pas mettre de côté.

Grâce à la méthode du « lead nurturing » (en français, « éducation de prospect »), il est possible de construire une relation dans la durée avec ses prospects. Cette méthode développée par des experts américains permet d'acquérir de nouveaux clients à moindre coût grâce à l'envoi de contenu pertinent au bon moment et à la bonne personne.



LA SPÉCIALISATION MÉTIERS ET/OU SERVICES : ENCORE ET TOUJOURS ?

Il devient de plus en plus difficile de se voiler la face. La rentabilité de la prestation comptable traditionnelle baisse. Un constat d'autant moins réjouissant qu'il y a objectivement très peu de raisons pour que ce phénomène s'inverse dans les années à venir. Pourquoi ? Parce que cette baisse de la rentabilité ne peut pas être imputée à la seule crise, ce qui, avouons-le, aurait été bien pratique :

- la rentabilité des cabinets traditionnels baisse en effet depuis plus de 10 ans dans le sillage des transformations majeures que connaît l'environnement de la profession : évolutions des attentes des clients, bouleversements réglementaires, modifications du paysage concurrentiel, révolutions technologiques...
- or, dans la mesure où ces évolutions se poursuivront inéluctablement au cours des années à venir, la conclusion est sans appel : la rentabilité de la mission comptable (et donc des cabinets qui en dépendent le plus) va continuer de baisser dans les années à venir.

Dans ces conditions, la différenciation s'impose comme l'un des défis majeurs qui attendent les cabinets au cours de la prochaine décennie. Rappelons en effet que lorsque les produits ou les services sont non-différenciés, la lutte se porte inexorablement sur le terrain des prix. C'est vrai dans le domaine des biens de consommation ; c'est vrai dans le domaine des services ; peut-on raisonnablement penser que cela ne sera pas vrai dans le domaine de la prestation comptable ?

Compte tenu des évolutions des attentes des chefs d'entreprises et de l'intensification de la concurrence, la spécialisation est assurément un des moyens pour les cabinets de se différencier. Problème : la spécialisation n'est pas vraiment dans l'ADN des experts-comptables. Des experts-comptables encore nombreux à revendiquer leur statut de « médecin généraliste » des entreprises.

Dans un monde hyper-complexe, les chefs d'entreprise réclament... des spécialistes !

La complexité a longtemps été un moteur de la croissance des cabinets. Cela dit, nous sommes passés, depuis quelques années, d'un monde complexe à un monde hyper-complexe. Or, cette hyper-complexité interdit désormais à toute personne de prétendre « tout savoir sur tout » (comptabilité, juridique, social, fiscal...), le tout sur tous les

secteurs d'activité, pour tous les types d'organisations...

La spécialisation est une demande forte des chefs d'entreprise. Les dirigeants aiment qu'on leur parle de LEUR métier, que l'on s'intéresse à LEURS problématiques spécifiques. Par ailleurs, ces dirigeants de TPE font aujourd'hui face à des problématiques de plus en plus complexes, ce qui les conduit à réclamer des prestations de plus en plus personnalisées et pointues à leurs prestataires. Des prestations de spécialistes.

La problématique est donc désormais la suivante : les experts-comptables se positionnent encore le plus souvent comme des « médecins généralistes de l'entreprise », alors que les dirigeants d'entreprise réclament de plus en plus des spécialistes. Autrement dit, s'ils veulent véritablement répondre aux attentes de leurs clients, les professionnels du chiffre vont devoir changer d'approche ; et accepter le fait que l'expert-comptable de demain saura plus de choses, mais dans moins de domaines...

Trois grands types de spécialisation

On distingue traditionnellement trois grands types de spécialisation :

- la spécialisation sur un métier. Une spécialisation rendue nécessaire par l'hyper complexité de ces disciplines :
 - comptabilité, social, fiscalité, gestion de patrimoine, transmission d'entreprise...
- La spécialisation sur un secteur d'activité. Les chefs d'entreprises demandent de plus en plus des interlocuteurs qui connaissent véritablement leur métier, leur environnement concurrentiel et leurs problématiques spécifiques :
 - bâtiment, hôtels-restaurants, pharmaciens, ...
- La spécialisation sur un type de clientèle. Les modalités des exercices des organisations ne sont naturellement pas neutres sur la nature de leurs problématiques :
 - artisans, commerçants, associations, secteur public, TPE-PME, ETI...

Notons que ces trois grands types de spécialisation ne sont pas exclusifs :

- ils peuvent en effet être croisés : fiscalité des associations, conseil en transmission d'entreprises pour les PME, etc.
- il est évidemment possible (et fréquent) de développer plusieurs spécialisations au sein du cabinet en spécialisant certains collaborateurs au sein du cabinet : métiers de bouche, professions libérales, BTP...

L'éternelle question de la taille

La question de la taille revient inévitablement dès que l'on parle de spécialisation des cabinets.

La spécialisation nécessite en effet un effort d'investissements, ce qui semble a priori favoriser les structures de plus grande taille. Cela dit, il serait faux de croire qu'elle est réservée aux gros cabinets.

On observe en effet de plus en plus de cabinets de taille plus modeste qui se spécialisent officiellement :

- sur un secteur d'activité : boulangerie, franchises, métiers de la culture, des arts et de la communication...
- sur un métier : audit d'acquisition et évaluation d'entreprise, gestion de patrimoine...
- sur un type d'organisation : secteur non-marchand...

La question centrale n'est donc pas tant celle de la taille, mais celle de la reconnaissance d'une véritable spécialisation par l'environnement ; ce qui nécessite de se donner les moyens de ses ambitions. Cela impose également :

- que cette spécialisation soit réelle. Dans le langage commun, un spécialiste en tout, cela s'appelle... un généraliste !
- que la stratégie et la communication du cabinet traduisent cette spécialisation. Quand un cabinet d'expertise comptable affiche comme slogan « en boulangerie, nous pouvons faire beaucoup... sauf le pain ! », la notion de spécialiste ne fait guère de doute.

Se spécialiser, c'est aussi renoncer à certaines missions qui n'entrent pas dans la spécialisation. Si le cabinet accepte sans discernement tous les clients qui se présentent, il se dilue dans les missions généralistes et n'est pas en mesure de se consacrer à sa spécialisation. Cela implique qu'il faut envoyer les prospects non pertinents vers des confrères.

Les risques d'une stratégie de spécialisation sur le cabinet

Si la spécialisation semble devoir s'imposer dans les cabinets au cours des années à venir, une telle stratégie n'est pas sans présenter un certain nombre de risques.

Parmi les principaux risques, le premier est évidemment celui de la dépendance :

- vis-à-vis d'un secteur d'activité. Le cabinet pourra se trouver en difficulté si le secteur sur lequel il s'est spécialisé connaît une crise profonde ;
- vis-à-vis d'un ou de plusieurs collaborateurs. Si l'équipe de fiscalistes quitte le cabinet, celui-ci perdra immédiatement sa compétence en la matière (et sans doute ses clients) ;
- vis-à-vis d'une activité. Le cabinet sera notamment plus sensible à l'arrivée de nouveaux concurrents sur son domaine de spécialité.

Enfin, se spécialiser c'est, par définition, renoncer à certaines activités. Autrement dit, c'est renoncer à certaines opportunités de missions dans d'autres secteurs.

Une stratégie de spécialisation (comme toute stratégie, d'ailleurs) ne peut donc pas être gravée dans le marbre. Elle nécessite de rester vigilant quant aux évolutions du marché et de la demande. Des évolutions qui imposeront nécessairement aux cabinets de revisiter régulièrement leur positionnement :

- en développant une nouvelle spécialisation sur une activité et/ou un métier devenu porteur compte tenu des

évolutions de l'environnement ;

- et/ou en abandonnant leur spécialisation actuelle si celle-ci n'apparaît plus pertinente compte tenu du renforcement de la concurrence sur ce créneau ou de l'évolution des attentes des chefs d'entreprise ;
- voire même en conservant un équilibre entre généraliste et spécialiste. Il est en effet possible de développer des pôles de spécialités tout en conservant un positionnement de généraliste.

L'impact d'une stratégie de spécialisation sur le cabinet

Une stratégie de spécialisation est un bon moyen de gagner en efficacité et, par ricochet, en rentabilité. Les collaborateurs spécialisés se concentrent sur un seul sujet, se forment sur un seul sujet... Grâce aux effets d'apprentissage et à la focalisation de leur expertise, ils sont donc de plus en plus performants.

Une stratégie de spécialisation est également un moyen efficace pour un cabinet de se construire un avantage concurrentiel fort et donc de se différencier des autres cabinets. Cela dit, comme le *low cost* ou le *full services*, la spécialisation a naturellement un impact lourd sur l'organisation et le mode de fonctionnement des cabinets.

C'est en effet un choix stratégique impliquant qui impose notamment :

- de connaître précisément les besoins de ses clients (et/ou du marché). Autrement dit, l'écoute client est le point de départ incontournable de toute stratégie de spécialisation. C'est d'ailleurs le point de départ incontournable de toute stratégie ;
- d'investir. Le lancement d'une nouvelle activité ou d'une nouvelle offre nécessite un investissement préalable. C'est vrai dans tous les domaines de l'économie ; c'est vrai également pour les experts-comptables ;
- de recruter et/ou de former des spécialistes. Notons que le recrutement de spécialistes (et notamment celui de profils non comptables) est loin d'être sans conséquence sur l'organisation et le fonctionnement des cabinets. Cela pose en effet d'importantes questions en matière d'attractivité, de management, de motivation, d'intégration, de cohabitation avec les équipes en place, de fidélisation... ;
- d'abandonner certaines activités non-stratégiques pour le cabinet, avec tout ce que cela suppose en termes de communication auprès des clients et de reclassements des collaborateurs impactés ;
- de nouer des partenariats avec d'autres cabinets d'expertise comptable ou avec d'autres professions . Et donc, en filigrane de travailler plus en réseau...

Autrement dit, les cabinets qui souhaitent se lancer dans une démarche de spécialisation vont devoir faire des choix stratégiques clairs et prendre des décisions (parfois difficiles) pour se donner les moyens de leurs ambitions. La question n°1 est donc la suivante : êtes-vous prêts à prendre ces décisions et à les assumer ?

In fine, de (très) nombreuses questions à se poser

Opter pour la spécialisation n'est donc pas quelque chose qui s'improvise. Cela doit faire partie d'une véritable démarche stratégique. Une démarche stratégique qui imposera au cabinet de se poser de nombreuses questions.

Parmi les principales :

- Dois-je spécialiser mon cabinet ?
 - Sur une compétence ?
 - Et/ou sur un secteur d'activité particulier ?
 - Et/ou sur un type d'organisation spécifique ?
- Dois-je développer de nouvelles activités ?
 - Des activités proches de mon cœur de métier ou plus éloignées ?
 - Avec les équipes en place ?
 - Avec de nouveaux collaborateurs issus d'horizons différents ?
- Dois-je abandonner certaines activités ? Et que faire, dans ce cas, des collaborateurs en place ?
 - Les redéployer ?
 - M'en séparer ?

- Dois-je développer des partenariats avec d'autres professionnels ?
 - Avec d'autres cabinets d'expertise comptable ?
 - Avec d'autres entreprises de services (avocats, fiscalistes, notaires, courtiers en assurances, spécialistes de la transmission d'entreprises...) ?

Autant de questions qui ne trouveront leurs réponses que dans un diagnostic sans concession du cabinet et de son environnement :

- Positionnement actuel du cabinet
- Volonté des dirigeants
- Compétences disponibles en internes
- Concurrence sur le type d'activité ou le secteur visé...

Sachant que la question n°1 reste : quelles sont les attentes et les besoins de mes clients ?



COMMENT CONSTRUIRE UN PROJET DE CABINET QUI VOUS RESSEMBLE

A première vue, l'horizon des cabinets peut sembler semé d'embûches, voire franchement anxiogène : bouleversements réglementaires, évolutions des attentes des chefs d'entreprise, modifications du paysage concurrentiel, révolutions technologiques... Le tout sur fond de baisse tendancielle de la rentabilité de la mission comptable traditionnelle.

Et pourtant, les évolutions en cours sont autant d'opportunités pour la profession. C'est notamment l'opportunité de développer (enfin ?) de nouvelles missions : des missions plus intéressantes à mener pour les collaborateurs, des missions plus rentables pour les cabinets, des missions plus utiles pour les chefs d'entreprise.

Cela dit, pour profiter de ces opportunités, les cabinets vont devoir faire évoluer leurs pratiques. Car s'il est une chose de certaine, c'est que les experts-comptables ne pourront pas exercer leur métier dans 5 ans comme ils le faisaient il y a encore quelques années.

Parmi les principaux défis qu'ils devront relever dans les prochaines années :

- définir une vraie stratégie pour le cabinet,
- se fixer des objectifs cohérents avec cette stratégie,
- repenser les métiers du cabinet,
- développer de nouvelles missions, qui correspondent véritablement aux attentes des clients,
- mieux gérer les ressources du cabinet,
- piloter le cabinet comme une « véritable » entreprise, etc.

Un chantier lourd, qui ne pourra être mené à bien qu'en s'appuyant sur un projet de cabinet réfléchi et formalisé. Rappelons pour mémoire que, d'après la dernière étude du CSO sur la gestion des cabinets, 70 % d'entre eux n'ont pas de plan de développement stratégique formalisé...

Un projet de cabinet, c'est quoi ?

Le projet de cabinet constitue la clé de voûte d'une bonne gouvernance, ce qui représente naturellement un facteur clef de succès important en période de turbulences.

Le projet de cabinet permet :

- de donner un sens aux actions menées et, plus globalement, au travail des collaborateurs,
- de clarifier les rapports entre les associés et les collaborateurs,
- de structurer le cabinet, au niveau de son offre et de ses procédures,

- de mettre l'organisation, les procédures, les processus de production et les moyens en adéquation avec la stratégie du cabinet,
- et, in fine, de mieux répondre aux attentes des clients du cabinet.

Compte tenu de son importance pour le futur du cabinet, ce projet doit être mené avec la plus grande rigueur et la plus grande attention. La construction d'un tel projet doit conduire les dirigeants de cabinets :

- à analyser les opportunités et menaces, les forces et faiblesses de leur cabinet,
- à déterminer un projet partagé par tous les décideurs, en fixant des objectifs pour le cabinet, pour ses clients et pour ses collaborateurs,
- à élaborer un plan d'actions définissant les orientations, les priorités, les moyens et le calendrier nécessaires à la réalisation des objectifs définis.

La construction du projet de cabinet

La construction d'un projet de cabinet se décompose en trois grandes phases.

La réalisation d'un « diagnostic 360° »

Le diagnostic permet d'obtenir l'ensemble des éléments nécessaires à la définition des orientations stratégiques. Il repose sur une analyse interne et externe du cabinet, une analyse lucide et sans concession, qui portera sur les domaines suivants :

- l'environnement du cabinet : réglementation, attentes des clients, technologies, paysage concurrentiel...,
- la stratégie : la mission, les métiers, les forces et faiblesses du cabinet,
- le développement : marketing, commercial et communication,
- les collaborateurs : compétences disponibles en interne, compétences à acquérir (via la formation et/ou le recrutement...).

Il n'est naturellement pas question, lors de cette phase de diagnostic, de se livrer à un exercice d'auto-flagellation ou d'autosatisfaction. L'équipe constituée pour élaborer ce diagnostic (le ou les dirigeants du cabinet, mais aussi certains collaborateurs) devra faire preuve d'un maximum de recul et d'objectivité ; ce qui n'est jamais un exercice facile. Le recours à un consultant extérieur peut être utile durant cette phase cruciale. Outre un œil neuf, ce professionnel sera en effet à-même de « dépassionner » les débats et de supprimer tout l'affect qui ne manquera pas de se manifester lors de cet exercice.

La construction d'une vision partagée

Réalisée sous la forme d'un groupe de travail constitué des décideurs du cabinet, la vision partagée conduit à faire émerger des fondamentaux convergents concernant le cabinet de demain. Cette étape de créativité n'est pas non plus un exercice facile.

La construction d'une vision partagée impose en effet :

- de remettre en cause certaines certitudes,
- de penser différemment,
- d'extrapoler sur l'avenir,
- de regarder ce qui se fait ailleurs,
- de travailler à plusieurs,
- de se dire les choses,
- de lutter contre l'inertie et l'immobilisme...

L'élaboration d'un plan d'actions

Une fois la vision partagée du cabinet clarifiée (stratégie à adopter, marchés à développer et/ou à abandonner, organisation à mettre en œuvre...), voici venu le temps d'élaborer un plan d'actions. En effet, la meilleure stratégie du monde ne sert strictement à rien si elle n'est pas mise en œuvre !

L'élaboration du plan d'actions devra également être réalisée dans le cadre d'un groupe de travail (avec les décideurs et les porteurs du projet du cabinet).

Pour ce faire, vous devrez :

- identifier les actions prioritaires,
- déterminer la logique d'enchaînement de ces actions,
- définir les moyens nécessaires,
- déterminer les pilotes.

La démarche progressive

Une démarche cohérente et évolutive

La démarche progressive est une approche novatrice, pragmatique et, comme son nom l'indique, progressive. Contrairement à la démarche traditionnelle, qui est descendante, la démarche progressive revisite l'entreprise en partant de ses fondations, c'est-à-dire de ses métiers. Ce n'est qu'ensuite qu'elle remonte, en revisitant l'organisation interne du cabinet, vers une dimension plus stratégique ; jusqu'à aboutir à la définition du projet de cabinet.

Cette démarche progressive s'appuie sur plusieurs grands principes :

- opter pour une approche résolument opérationnelle et pragmatique. La démarche privilégie en effet les solutions simples et concrètes aux outils complexes et souvent trop théoriques,
- promouvoir une politique des « petits pas » pour instaurer durablement le changement. Le principe est simple : si les premiers retours sont positifs, les collaborateurs seront motivés pour poursuivre l'aventure,
- produire des résultats immédiats, qui favorisent la motivation et donc la mobilisation de l'équipe. La démarche s'appuie en effet sur l'implication des collaborateurs, qui sont les premiers acteurs (et les premiers bénéficiaires) du processus de changement,
- commencer par un aspect très terrain que les collaborateurs maîtrisent. Dans le cadre de cette démarche, les métiers sont en effet considérés comme le point de départ. Ils représentent à la fois le moteur et le socle sur lequel le cabinet pourra s'appuyer pour poursuivre sa démarche de changement.

Les étapes de la démarche progressive

Cette démarche progressive se déroule en trois étapes, chacune devant être bénéfique ; c'est-à-dire rentable pour le cabinet, pour les collaborateurs et pour les clients.

- Etape n°1 : l'écoute clients et l'adaptation des métiers.
 - Cette première étape consiste à assurer la maîtrise des métiers, en commençant par écouter les clients pour bien comprendre leurs véritables attentes. Dans un second temps, fort de ces précieuses informations, le cabinet sera à même d'organiser et d'optimiser ses méthodes de production.
 - Pratiquement, cette première étape consiste à repenser les métiers du cabinet, avec en ligne de mire :
 - la réduction du temps global de traitement d'un dossier ; ce qui permettra de servir les clients plus rapidement, tout en améliorant la rentabilité du cabinet ;
 - l'accroissement de la valeur apportée au client ; ce qui permettra d'augmenter la satisfaction des clients et donc, par ricochet, leur fidélité et leur récurrence d'achat ;
 - la réduction du stress des collaborateurs ; ce qui permettra d'améliorer l'ambiance au sein du cabinet et de réduire le *turn-over*.
- Etape n°2 : l'organisation et les ressources. Cette deuxième étape vise à faciliter la mise en place d'une organisation interne adaptée et d'une gestion efficace des ressources (humaines et informatiques notamment). Cette étape s'articule autour de deux grands thèmes :
 - mettre en place une organisation efficace au sein du cabinet, ce qui consiste à travailler à la fois sur :
 - la définition des fonctions de chacun au sein de l'équipe ainsi que les différents niveaux de responsabilités et d'autonomie,
 - le fonctionnement du cabinet, pour le rendre plus fluide en se dédouanant des clivages inter-équipes ou hiérarchiques,
 - l'organisation et la professionnalisation des fonctions support pour permettre un fonctionnement à la fois souple et sécurisé du cabinet.
 - manager les ressources (compétences, informatique, documentation). Compte tenu de leur nature, ces ressources ont la particularité de demander une gestion à long terme, avec des investissements pour l'avenir (gestion des compétences et des carrières, organisation et entretien de l'outil informatique, etc.). Le résultat n'est souvent pas perceptible rapidement, les actions donnent leurs fruits longtemps après avoir été engagées...
- Etape n°3 : la gouvernance, le pilotage, la stratégie. Cette dernière étape a pour vocation de construire le projet et de piloter le cabinet, toujours dans une logique d'amélioration continue de la performance. Deux grands axes dans le cadre de cette étape :
 - Se fixer des objectifs... et les atteindre ! Les axes stratégiques doivent être traduits en objectifs clairs et chiffrés, déployés au niveau de chaque collaborateur. Des moyens spécifiques et des actions doivent être mis en place. Avec toujours en ligne de mire la nécessité absolue d'impliquer l'équipe dans cette aventure.

- Se perfectionner encore... s'améliorer toujours ! L'objectif est de transformer le cabinet en « entreprise apprenante » c'est-à-dire qui apprend de ses succès autant que de ses erreurs et réagit en conséquence. Cela revient à organiser le cabinet pour qu'il apprenne chaque jour à faire mieux que la veille et moins bien que le lendemain. Il améliore ainsi en permanence sa performance.

Grâce à cette méthode, parfaitement adaptée aux petites structures, le cabinet d'expertise comptable peut s'engager dans une double démarche qualité / performance :

- en allant à son rythme,
- et en capitalisant sur les succès obtenus durant les étapes intermédiaires.

Des outils et des ateliers pratiques pour vous aider : Cap performance

L'Ordre des experts-comptables de Paris Ile-de-France et la CRCC Paris ont développé Cap Performance, un portail dédié à la performance des cabinets d'expertise comptable et de commissariat aux comptes.

Ce portail (www.capsurlaperformance.fr) comprend des outils au service des cabinets pour les aider à améliorer leur efficacité et leur performance. On y retrouve notamment :

- l'outil d'aide à la rédaction du manuel d'organisation du cabinet,
- le diagnostic performance du cabinet pour réaliser des diagnostics du cabinet en matière stratégique, RH, missions, commerciale...
- les outils de la performance,
- l'abécédaire des outils pour retrouver toutes les ressources disponibles sur les différents sites de la profession.

Le site de Cap Performance présente également la Performance Academy, véritable cursus de formation des

confrères pour les aider à améliorer la performance de leur cabinet. La Performance Academy aide très concrètement les cabinets à s'engager avec succès dans une démarche qualité / performance. Elle aide également les cabinets à s'orienter vers des démarches stratégiques telles que le développement des activités de conseil.

En pratique, la Performance Academy comprend :

- des ateliers méthodologiques de 3 heures (tous les 15 jours environ), afin de permettre un suivi de la démarche ;
- un site Internet dédié : www.performance-academy.fr ;
- une collaboration unique avec l'Afnor. En pratique, les participants de la Performance Academy sont aussi accompagnés vers la certification ISO 9001 de leur cabinet.

Dans le cadre de l'opération Performance Academy, les cabinets bénéficient :

- d'un guide méthodologique unique sur la démarche qualité / performance co-écrit avec l'Afnor,
- d'outils pratiques pour les aider dans la mise en application : analyse de la valeur pour un client, audit d'un processus de production pour identifier les gaspillages ...,
- d'un suivi personnalisé.

La Performance Academy, c'est donc un programme de formation résolument pratique et opérationnel, un programme qui a déjà porté ses fruits dans les cabinets de la première promotion de « performers » :

- « Au-delà des outils nouveaux, utiles et de la nouvelle dynamique insufflée dans mon Cabinet, c'est pour moi un ressenti d'une plus grande sécurité. » - Claude Guitard- Performer 2012
- « Grâce à la méthode d'écoute client, nous avons augmenté notre taux de transformation des prospects » - Thierry Cicile – Performer 2012
- « On a pris une semaine de vacances en mars !! » - Benoît David – Performer 2012
- « On a fait une enquête satisfaction clients qui a débouché sur des demandes de clients pour de nouvelles missions. J'étais super content » - Pascal Levy – Performer 2012.



LA RELATION CLIENT 2.0 OU COMMENT SE DIFFÉRENCIER TOUT EN GAGNANT EN PRODUCTIVITÉ.

« Quelle stratégie pour un cabinet de taille intermédiaire de 5 à 20 collaborateurs »

L'ensemble de la profession s'accorde à dire que l'environnement des cabinets d'expertise comptable a évolué très rapidement ces dernières années et qu'ils sont soumis à une pression réglementaire et concurrentielle qui ne cesse de s'accroître. Il est donc nécessaire de satisfaire des clients toujours plus exigeants tout en différenciant l'offre du cabinet. Dans ce contexte, la communication avec les clients, incluant les échanges de toutes sortes de pièces comptables, juridiques, etc, mais aussi des informations diverses dans le cadre, par exemple, du devoir de conseil, est un enjeu important. L'email s'essouffle de plus en plus, et parmi en moyenne 80 mails professionnels quotidiens, il est facile de manquer les informations importantes. Proposer un mode de communication moderne, fiable et efficace est un gage de bouche à oreille vertueux.

Cette problématique est bien réelle pour les cabinets de taille intermédiaire, qui se retrouvent devant une difficulté supplémentaire, celle d'arriver d'un côté à gérer la nécessité de manager, et la difficulté à déléguer une tâche qui peut sembler complexe et qui, force est de le reconnaître, est importante pour l'avenir du cabinet.

Le statu quo ne faisant qu'aggraver la situation, il est devenu indispensable d'agir. Mon premier patron, président d'une filiale de Thomson CSF, devenu Thales en 2000, m'a dit un jour : « un bon manager est une personne qui prend 60 % de bonnes décisions... ». Allons-y, jetons-nous à l'eau, testons, soyons un peu plus anglo-saxons dans nos démarches, pour ne pas attendre la perfection, mais mettre en œuvre, puis améliorer.

Nous vous proposons, sur la base de quatre constats précis, de réfléchir à quelques options facilement implémentables, et ce, pour des cabinets de taille intermédiaire, en quelques jours.

Constat n° 1

Les applications pour Smartphone se multiplient sur les écrans de nos Smartphones, et nous sommes toujours plus nombreux à télécharger avec enthousiasme les toutes dernières disponibles sur l'Appstore... Phénomène de mode, gadgets ludiques indispensables à une marque pour un bon

marketing ou encore outils réellement indispensables pour leurs utilisateurs ?

Les applications Smartphones ont le vent en poupe. L'application mobile est un support de communication à la fois incontournable et « révélation » de l'année 2013. (Étude menée par l'agence Moonda auprès de 5000 annonceurs). Par exemple, lorsque j'anime une conférence devant un parterre de professionnels, 99 % (pour ne pas dire 100 %) des personnes présentes confirment avoir un smartphone. D'ailleurs, 2 milliards d'applications iPhone ont été téléchargées sur l'Appstore sur le seul mois de décembre 2012...

Il n'est donc plus possible d'ignorer cette tendance qui semble de loin dépasser l'effet de mode.

Profitant de la vague des nouvelles technologies, chaque marque ou entité développe son application. Son principal enjeu est l'interactivité qu'elle permet avec celui qui la télécharge. Quelques rares cabinets se sont lancés dans l'aventure et ont offert une application à leur cabinet. Mais le pari est plutôt risqué : le coût de développement d'une application est élevé et l'interaction offerte au client est souvent quasi nulle... Force est de reconnaître que les rares tentatives isolées de développement d'application chez les experts-comptables se sont limitées à un simple effet « vitrine » pour leur cabinet.

En parallèle, Philippe Bloch, dans son livre Service Compris 2.0, nous invite à nous lancer, à ne pas rester inactif : « Prenez votre smartphone, et faites défiler les applications que vous avez téléchargées dans l'AppStore de votre appareil. Arrivé à la dernière application, si vous n'avez pas trouvé celle de votre entreprise, c'est que vous ne faites pas votre travail, que certains de vos clients vous ont déjà déréférencé et que certains prospects ont abandonné l'idée de devenir un jour vos clients ». Il continue un peu plus loin : « fixez-vous un délai de trois mois maximum pour sortir les vôtres. Mieux vaut aller vite et multiplier ensuite les mises à jour plutôt que de continuer à vous laisser distancer, notamment auprès de vos jeunes clients. Car si les plus de quarante ans voient dans ces outils des accessoires supplémentaires, la génération des « digital natives » (nés à l'ère numérique) en a fait son principal (voire unique) lien avec le monde extérieur. Dans toutes vos décisions à venir, intégrez le fait que le téléphone est en train de devenir le premier média du monde et que les applis sont en train de ringardiser... internet ! ».

Et si nous vous offrions le meilleur des deux mondes : votre application smartphone, à vos couleurs, disponibles en quelques jours, offrant en plus à vos clients et collaborateurs une véritable interaction ?

Constat n°2

Les clients sont devenus des clients « Do it yourself ». Nos différents prestataires (banques, assurances, grandes surfaces) nous ont habitués à faire un certain nombre de choses par nous-mêmes, et nous y trouvons une satisfaction certaine. Philippe Bloch écrit : « En abandonnant ainsi à leurs clients des services qu'ils assuraient eux-mêmes, ces entreprises ont vu juste : car la plupart d'entre nous apprécie la liberté qui lui est donnée ... et a tendance à être plus satisfaite ».

Nous cherchons, pour beaucoup, toujours plus d'efficacité dans notre quotidien. Les journées n'ont, malheureusement, que 24 heures... Cela est vrai, bien sûr, pour vos clients aussi. Tout ce qui peut les aider à gagner du temps, en tant qu'entrepreneur, est bienvenu. Ne pas se déplacer pour déposer des pièces comptables, disposer du bon document à tout instant, ne pas prendre la voiture ou le scooter pour aller déposer ou poster un papier, document, ou colis... autant de tâches consommatrices de temps et d'énergie, qui sont uniquement vécus comme des contraintes.

Et si vous permettiez à vos clients de gagner ce temps... d'enlever ces frustrations ! Nombreux sont les témoignages de personnes comme vous et moi, ravis de l'autonomie conférée par tel ou tel service (par exemple, opérer un virement depuis la banque en ligne ou notre application bancaire). Ou encore, connaissez-vous cette application smartphone permettant de savoir qu'il vous faut vous trouver dans le wagon de tête de la rame sur la ligne 1 pour aller au plus vite attraper la ligne 2 ou sortir Avenue Darian ?

Peut-être pensez-vous que cela est fou... sans doute. Mais c'est pourtant ce qu'attendent vos clients... et surtout vos prospects !

Attention tout de même : il faut que le client perçoive dans cette démarche une valeur ajoutée pour lui (gain de temps, souplesse d'utilisation, ...), et pas uniquement comme une façon du cabinet de réduire ses coûts.

Constat n°3

Echanger uniquement par courrier électronique ne répond plus aux besoins des professionnels, qui reçoivent en moyenne 80 mails quotidiens. Pour parer à ce trop-plein d'informations, nous mettons chacun en place des stratégies pour éviter de « rater » des éléments, mais combien de fois sommes-nous passés au travers d'un mail ou d'une information importante ? Sans compter que nous ne sommes pas toujours en copie quand nous souhaiterions l'être... Il devient important, là aussi, de décharger nos boîtes mail pour n'y garder que l'essentiel de ce qui doit s'y trouver.

Et cela est vrai pour vos clients aussi. Ainsi, leur envoyer toutes sortes d'emails, avec ou sans pièces jointes, vous fait devenir un « spammer » à votre tour. Que l'information que vous souhaitez faire passer soit attendue ou non, une énième newsletter générique, ou des bulletins de paies, ou une liasse fiscale, vos emails vont rejoindre ce volume quotidien devenu ingérable pour la plupart de vos interlocuteurs.

Il est donc nécessaire d'être force de proposition vis-à-vis de vos clients dans ce domaine-là, aussi... Changer de média de communication va vous permettre de regagner en visibilité... Une notification sur l'iphone de votre client vous assure d'être « sur le dessus de la pile », par exemple.

Constat n°4

Le marché de l'expertise comptable s'est tendu, les prix des prestations sont moins élevés. Il y a un enjeu fort à attirer de nouveaux clients pour remplacer ceux qui partent, et pour mettre en avant la valeur de la prestation. Selon les sources,

il faut 2 à 5 nouveaux clients pour remplacer un client qui part... Le prix est toujours un problème lorsque la valeur perçue par le client n'est pas celle réelle de la prestation. Il est donc absolument indispensable de présenter une image extrêmement différenciante de votre cabinet pour développer le bouche à oreille positif, pour fidéliser vos clients existants sans abaisser vos tarifs, et leur donner envie de parler de vous. N'oubliez pas : les statistiques rappellent qu'un client satisfait parlera de vous à 4 personnes. Apple, par exemple, arrive à pratiquer des prix au-dessus du marché, car la qualité perçue et la facilité d'utilisation de leurs produits sont reconnues et se sont transmises par bouche à oreille.

Nécessité fait loi...

C'est très souvent la nécessité qui provoque les modifications de comportement, et cette nécessité étant d'actualité, nous vous proposons de considérer ces nouveaux comportements ainsi que la concurrence accrue comme une opportunité réelle d'adopter de nouvelles méthodes de travail, qui apporteront un dynamisme en interne et une plus grande satisfaction client. Il convient alors de passer au concret, pour donner suite aux différents conseils prodigués à la profession et plus largement à toutes les entreprises de services à l'ère du « tout-connecté ».

MyCompanyFiles est née de cette problématique, dans le but d'offrir à ses clients un bouquet de services, de fonctionnalités, leur permettant en un temps record de disposer d'une solution globale, mais très simple, en étant parfaitement conscients que les cabinets de taille intermédiaire travaillent avec les contraintes mentionnées plus haut.

Le principe : en quelques jours, un cabinet doit pouvoir disposer de son application smartphone et tablette, et d'un espace extranet sécurisé pour échanger des fichiers et de l'information (devoir de conseil, rappels d'actions) avec ses clients, ce qui constitue un nouveau média de communication.

Un article ne nous permet pas de répondre à toutes les questions qui pourraient se poser, ni de présenter l'étendue des fonctionnalités... mais voilà ci-dessous quelques points à considérer dans votre démarche, et que nous avons pris en compte dans notre réflexion pour vous offrir une solution aboutie :

- Où les informations sont-elles hébergées ? En France ?
- Est-ce que la société s'engage sur la confidentialité des données ?
- Vais-je être accompagné dans ma réflexion pour la mise en place et les choix d'organisation ?
- Vais-je disposer d'un support client en cas de difficulté d'utilisation, et ce support client est-il francophone ?
- La solution est-elle aussi disponible en anglais pour les maisons-mères de filiales étrangères ?
- Est-ce que je dispose d'un historique des consultations de fichiers ?
- Est-ce que mes clients vont s'y retrouver facilement ?

Nous avons travaillé activement avec certains de vos confrères, et nous sommes précisément partis de la situation de dirigeants de cabinets de taille intermédiaire, et avons précisément réfléchi à l'optimisation optimale pour ces derniers.

COMMENT DEVELOPPER DES MISSIONS DE CONSEILS ?

Une affaire de partenaires

Soigner son positionnement dans un environnement professionnel en pleine mutation

La profession comptable voit aujourd'hui les mutations de son environnement s'accélérer du fait de modifications de la nature des demandes clients, de bouleversements réglementaires et d'évolutions démographiques.

Face à ces mutations, les experts-comptables doivent davantage développer et formaliser leur offre de conseils, afin de positionner le cabinet et de facturer ces nouvelles missions. Cette thématique n'est pas nouvelle, mais va s'imposer comme un important facteur clé de succès pour les cabinets.

C'est clairement la qualité des équipes qui fera la différence dans les prochaines années pour se forger une image et une identité fortes, facteurs de différenciation et, in fine, source significative d'avantages concurrentiels.

Développer des missions de conseils avec un partenaire

Pour accompagner le client sur un domaine expert et développer son CA sur des missions supplémentaires à forte plus-value, fidéliser son portefeuille et développer la recommandation, le cabinet doit se donner des moyens pour atteindre un objectif préalablement établi.

- Prise de conscience des besoins du client en se posant les bonnes questions
- Connaissance de l'offre : caractéristiques (produit), avantages (produit par rapport à une situation) et bénéfiques pour le client (qu'est-ce-que le produit apporte au client...)
- Capacité à présenter et valoriser la mission aux clients
- Positionnement du rôle de chacun.

Développer une offre de conseils nécessite disponibilité, investissement et savoir-faire. Sans bouleverser l'organisation interne, des solutions simples et fonctionnelles permettent d'élargir l'offre de services du cabinet pour développer et fidéliser sa clientèle.

L'accompagnement bien maîtrisé des clients avec un partenaire

constitue donc un enjeu important pour les conseils. Le partenaire choisi devra avoir une véritable compétence sur le sujet pour lequel il sera sollicité. Le cabinet doit donc choisir un partenaire avec un soin très particulier, car il accompagnera l'expert-comptable dans une grande partie des décisions significatives, au cœur même du cabinet, sur un sujet choisi.

Évaluer son niveau et domaine d'expertise, son expérience, ses ressources humaines est une étape primordiale. Il est donc important d'avoir une idée précise des besoins du cabinet, de ce qui est attendu du partenaire en matière d'expérience dans un domaine particulier (social, juridique, fiscal...).

Le facteur « humain » est tout aussi essentiel. Sur le plan relationnel, un rapport de confiance demeure la base de tous vos échanges avec le partenaire.

A quel client proposer une mission ?

Le cabinet doit organiser et segmenter son portefeuille client afin de personnaliser l'offre au plus près des besoins de ses clients.

Les collaborateurs doivent à chaque instant entretenir, améliorer, fidéliser tous les clients qui composent son portefeuille clients. Tout ceci, dans le but de le développer davantage encore.

Avec les évolutions actuelles, les cabinets d'expertise comptable doivent s'adapter. Ainsi, ils doivent changer leur fonctionnement afin que le client soit au centre des décisions stratégiques.

Un portefeuille clients, ça se travaille... Un bon client n'a pas de prix. Pour le rentabiliser en lui proposant davantage de produits ou de services adaptés à son besoin, il faut un portefeuille bien renseigné, bien segmenté et facilement exploitable.

Perdre un client est préjudiciable alors que sa conquête est longue et onéreuse, le cabinet doit fidéliser en construisant des relations stables et durables dans un univers où le client compare en permanence les offres. La segmentation permet de hiérarchiser sa clientèle et de se concentrer sur les clients les plus fidèles ou à fort potentiel.

La politique de segmentation permet de mettre le client au cœur de l'entreprise, d'avoir une approche de vente adaptée et d'allouer les ressources humaines en fonction de la valeur ajoutée de la mission.

SEGMENTEZ VOTRE PORTEFEUILLE

1

Déterminez les informations pertinentes en fonction de critères préalablement travaillés avec votre partenaire sur le sujet choisi

2

Rassemblez les informations éparses et triezy-les

3

Enrichissez votre base avec des données extérieures

4

Segmenter votre portefeuille : ce système va cibler une certaine clientèle afin de la fidéliser et d'augmenter la valeur du capital client.

Un exemple : développer des missions a forte plus-value auprès de vos clients autour de la retraite en s'appuyant sur les évolutions réglementaires

NOTRE DEMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT

- 1 Définition des besoins
- 2 Formalisation de la mission
- 3 Identification des clients
- 4 Communication
- 5 Proposition de la mission et démarrage entretien

Rester informés de l'actualité juridique, fiscale et sociale face à une législation en perpétuelle évolution dans les domaines de la protection sociale et, tout particulièrement, dans le domaine de la retraite est compliqué. Tout d'abord parce que le sujet de la retraite s'est profondément complexifié et ensuite parce que chaque situation comporte son lot de spécificités.

Travailler avec un expert en protection sociale, c'est la possibilité de mettre en place une nouvelle démarche d'accompagnement retraite au bénéfice de vos clients.

En effet, dans une démarche retraite standard, la différence se fait essentiellement sur le produit, alors que dans une démarche de retraite optimisée, la différence se fait sur le conseil, qui devient par conséquent un outil de fidélisation supplémentaire.

La profession comptable et les organismes spécialistes de la protection sociale doivent donc travailler de concert autour de leurs clients chefs d'entreprise pour leur permettre d'aborder sereinement cette période de leur vie, fruit de leur travail.

Vous avez franchi le pas. Vous accompagnez votre client sur sa réflexion autour de sa protection sociale.

Profitez alors de cette nouvelle mission et de la satisfaction de votre client pour développer « la recommandation » et acquérir ainsi de nouveaux clients.

Vous souhaitez, en outre, vous donner les moyens pour atteindre l'objectif d'un certain nombre de missions proposées par collaborateur d'ici la fin de l'année...

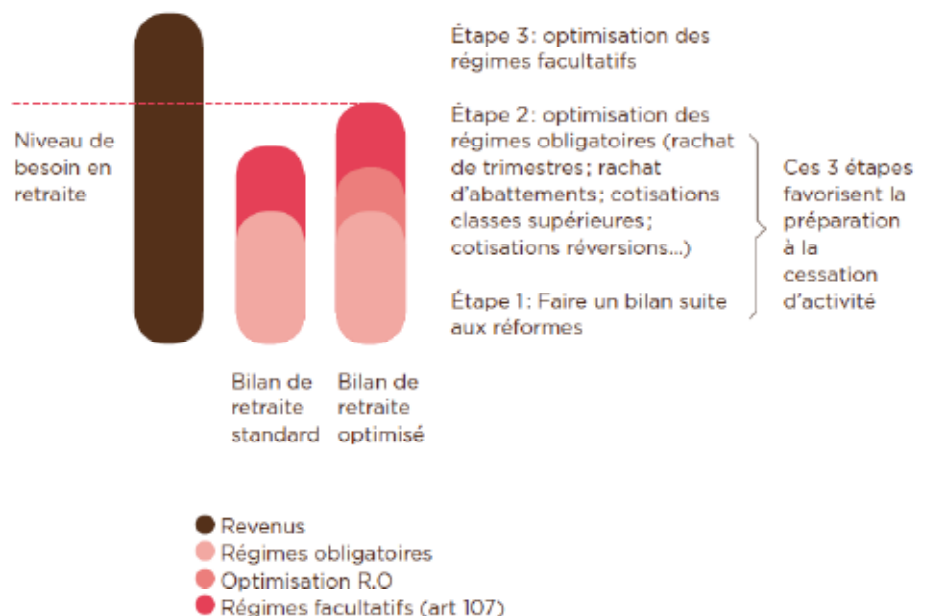
Votre mission consiste donc à instaurer une véritable veille permanente sur les carrières de vos clients, afin qu'ils puissent bénéficier tout au long de celle-ci des opportunités sociales et fiscales qui s'offrent à eux. A ce titre, elle s'inscrit pleinement dans le cadre de votre mission d'assistance à la décision sociale et nous vous proposons de vous accompagner dans sa réalisation.

Notre démarche

Pour atteindre cet objectif, un kit mission retraite avec 4 niveaux d'intervention a été conçu :

- Réaliser un bilan individuel (ou de couple) pour mesurer les effets avant et après réforme
- Identifier les optimisations possibles des régimes obligatoires
- Optimiser les régimes facultatifs en utilisant les dispositifs de l'art. 107 de la réforme
- Accompagner vos clients dans l'optimisation de leur cessation d'activité.

Nos équipes mettent à votre disposition leur expertise et leur savoir-faire pour vous permettre de prendre les bonnes décisions et vous faire gagner du temps dans la mise en place de ce type de mission.





REMERCIE LES PARTENAIRES
DES 1^{ères} RENCONTRES FRANCILIENNES



LE CONT- RAIRE D'UNE SEU- LE CORDE À SON ARC

**AVEC L'APPUI DES EXPERTS AG2R LA MONDIALE,
VOUS ÊTES MIEUX ARMÉS POUR CONSEILLER VOS CLIENTS.**

AG2R LA MONDIALE, c'est toute l'expertise d'un spécialiste qui vous accompagnera sur le long terme pour :

- vous alerter régulièrement sur les évolutions techniques de la protection sociale et patrimoniale
- vous aider à détecter les besoins en retraite et en protection personnelle et professionnelle de vos clients
- évaluer les éventuels défauts de conformité de leur situation sociale et fiscale.

Pour en savoir plus sur nos services à destination des professions de conseil :
www.lesocialclub.com



AG2R LA MONDIALE le contraire de seul au monde

PRÉVOYANCE
SANTÉ
ÉPARGNE
RETRAITE