

La « crise » : Comment renforcer le positionnement de votre cabinet ?



Trois réactions possibles :

Prenons l'exemple de quelqu'un qui voit arriver une vague de grande ampleur.

Réaction 1 : Attendre, prendre la vague de face et être balayé,

Réaction 2 : Se mettre de profil et amortir l'effet de la vague,

Réaction 3 : Saisir une opportunité en ayant préparé sa planche de Surf !

Notre propos est de vous exposer comment anticiper et surfer sur la vague de la crise.

Des constats

Positivisme et catastrophisme partagent les « visionnaires » face aux conséquences de la crise en 2009. Je vous conseille la lecture de l'excellent ouvrage de Jacques Attali « La crise et après ? » qui nomme par ailleurs **l'expert-comptable comme l'un des composants des solutions à mettre en œuvre.**

S'agissant des conséquences ; une certitude : la situation est sérieuse comme tout phénomène de grande ampleur. La vérité sera différente de tous les scénarios envisagés, mais à très court terme **vos clients ont déjà besoin d'une assistance concrète et structurée.**

La crise est une occasion pour repenser son offre et pour mobiliser ses équipes car, répétons-le, en temps de crise, le rôle de l'expert comptable n'est pas limité, il est bien au contraire accru. **L'expert-comptable doit se montrer proactif à l'égard de ses clients.**

L'expert-comptable a pour lui son expérience et sa vision multisectorielle des problématiques. Il évolue dans un environnement de partenaires qui sont conscients du rôle d'interface de l'expert, et mettent en œuvre les composants lui permettant de structurer un plan marketing efficient.

N'oublions pas cependant que faire sans faire savoir revient à opposer aux initiatives du cabinet le syndrome « journée du patrimoine » à savoir concentrer la communication sur l'unique rendez-vous de bilan.

4 leviers proactifs pour 2009

La profession a l'opportunité d'être au cœur des dispositifs qui vont permettre de pouvoir apporter aux TPE et PME la capacité à passer « l'avis de grand frais » en rassurant son environnement de partenaires plus exigeants sur les garanties.

Le marketing est le levier pour vous différencier à **deux niveaux** :

1. Conforter le présent par un accompagnement de vos clients adapté à l'évolution de l'environnement,
2. Conforter l'avenir par un renforcement de l'adaptabilité de votre cabinet.

Avensi Consulting a été le premier cabinet à développer une véritable démarche marketing pour la Profession (Avensi Servuction PCL©) à une époque où l'on formait au « commercial » l'ensemble des collaborateurs ; et même ceux qui ne voyaient pas les clients en disant que cela ne pouvait pas leur faire de mal ! Bien au contraire ceci a retardé l'évolution du savoir être des équipes et renforcé les blocages face au changement.

Le marketing dans ses 2 composants, marketing stratégique et marketing opérationnel, vous apporte réflexion et action face aux aléas de l'environnement.

Nous avons identifié aujourd'hui 4 leviers pour vous permettre d'être proactif face à l'environnement en 2009 dont nous vous donnons des extraits :

■ **1^{er} levier : Développer votre présence auprès des partenaires financiers de vos clients.**

La profession manque de visibilité auprès de l'environnement bancaire. Trop souvent les cabinets ne sont pas identifiés et différenciés. D'autre part, l'expert-comptable est perçu comme insuffisant qualitativement au regard des prévisionnels communiqués. Nous reviendrons sur cet aspect dans le 3^{ème} levier.

Le 1^{er} levier pour renforcer votre présence consiste à **mieux vous faire identifier par l'ensemble des interlocuteurs bancaires de vos clients.** Pour

cela, Avenisi a développé un kit de présentation bancaire de votre cabinet. Nous intégrons des leviers de valorisation spécifiques de la profession et du cabinet, tels que l'évocation du taux de collecte d'argent frais. En effet par la prescription d'un expert comptable, le taux de collecte d'argent frais pour une banque est 3 à 4 fois supérieur à un taux de collecte usuel au sein d'une agence.

■ 2^{ème} levier : Mobiliser vos collaborateurs

1 / **Renforcer la connaissance de vos collaborateurs sur l'environnement financier.** Finance conseil a développé une formation qui permet de véritablement travailler le savoir-faire et le savoir être de vos collaborateurs.

2 / **Renforcer également la connaissance de vos collaborateurs sur vos clients :** leurs secteurs d'activités, leurs spécificités, leurs zones de fragilité, mais aussi leur apprendre à affiner l'approche des clients en fonction du profil du dirigeant.

3 / **Renforcer le savoir être de vos collaborateurs par la mise à disposition d'une boîte à outils simple** pour qualifier les besoins clients et exposer les solutions du cabinet dans un langage véritablement explicite pour le client.

4/ **Enfin, définir les indicateurs clés qui vont permettre de mobiliser vos équipes et affiner vos indicateurs en fonction des conditions spécifiques de 2009.** A titre d'exemple, responsabiliser tout le monde sur le niveau d'encours clients, qui sera le premier clignotant de la fragilisation de vos portefeuilles.

Lors de la dernière journée du Club Espace Innovation, nous avons échangé avec le Professeur GEORGES dans le cadre du déjeuner et bien qu'il se défende de bien connaître la profession, il a su avec pertinence amener une réflexion constructive pour l'ensemble des participants sur 6 indicateurs clés pour 2009. Donner du sens est fondamental dans un environnement de crise.

■ 3^{ème} levier : Adapter votre offre

Une offre de crise nécessite d'être parfaitement en phase avec l'environnement et son portefeuille. Nous vous apportons un premier éclairage synthétique sur une autre façon d'appréhender votre portefeuille.

Cibler vos clients en fonction de leurs critères de fragilité, déterminer trois typologies d'accompagnement :

Les clients -1 pour lesquels la crise n'est pas une cause, mais un simple accélérateur d'une situation déjà très délicate.

Les accompagner consiste à leur faire prendre conscience qu'il ne faut pas prendre trop tard des décisions qui dans les faits, à vouloir trop attendre amoindrissent d'autant la capacité à « remonter la pente ». La France a un des taux d'échec des entreprises mises sous contrôle judiciaire les plus forts.

Des actions énergiques ne sont pas assez utilisées par les cabinets. Par exemple, prendre en compte le rôle du trésorier payeur général dans son pouvoir de décision vis-à-vis des créances d'organismes publics.

Les clients 0 pour lesquels la crise peut véritablement les faire plonger face à un fond de roulement trop faible difficile à financer.

Il convient de formaliser une check-list des actions à entreprendre. Les marges de manœuvre sont plus faibles et rien ne doit être laissé au hasard.

A titre d'exemple, s'assurer qu'aucune ancienne inscription de privilège ne subsiste faute d'une demande volontaire de levée de votre client et qui de fait pénalise toute demande d'obtention de crédit.

Les clients +1 qui sont des clients à fort potentiel de développement mais qui ont du mal à trouver le bouclage financier.

1 /Je passerai sur le dispositif Oseo mais de vraies opportunités sont à prendre en compte pour vos clients éligibles.

2/ Capitaliser sur les dispositions de déduction de l'ISF liées à l'investissement au sein des PME.

3 /Autre exemple, avoir recours a une structure telle que Subventium qui vous permet de soutenir vos clients qui sont dans une optique d'innovation. L'offre proposée associe étude de la faisabilité, réponses packagées et accompagnement.

4/ Concernant vos prévisionnels

a/ **ils doivent être adaptés aux grilles d'analyse bancaire** ; Yoann BOULDAY, dirigeant de Finance Conseil, a structuré à la fois des grilles spécifiques (en partant de l'analyse des critères de l'ensemble des établissements financiers) et se positionne en interface performante de votre cabinet pour optimiser l'obtention de financements pour vos clients.

b/ **Prévisonnel ++**

Depuis de nombreuses années nous avons préconisé l'adjonction de descriptifs de l'environnement de vos clients avec des études telles que celles réalisées par Xerfi, ou Diane entre autres. Dès 1990, nous utilisons ses

comparaisons dans nos approches des PME-PMI et j'ai toujours été surpris du faible taux d'utilisation d'outils qui permettent d'apporter aux clients une vision prospective de leur activité.

Apporter à vos clients des éléments comparatifs d'environnement permet d'impacter favorablement leurs partenaires financiers mais aussi les responsables du risque crédit de leurs fournisseurs. Les cabinets ne mesurent pas assez les bénéfices consécutifs d'encours élargis pour vos clients PMI (absence de rupture de charge en production, réduction des taux de rebuts ...)

Ce ne sont que quelques exemples mais il convient de définir les composants de votre offre en associant vos propres savoir-faire et l'adjonction de compétences de partenaires.

Pour compléter la composition de votre offre, **un des facteurs clés à intégrer est le conseil du dirigeant de plus en plus indécis dans un environnement en mutation.** Arbitrage sur les modes de rémunération Dividendes, Diagnostic retraite ...

En synthèse nous vous préconisons de développer une offre transverse qui pourrait être : **Réussir en 2009** un package intégrant analyse de l'entreprise, analyse des conditions d'exploitation du dirigeant et préconisations.

■ 4^{ème} levier : Adapter votre relation client

Ne pas anticiper, ce sont des honoraires que l'on n'ose pas facturer, puis des honoraires que l'on perd définitivement.

Nous avons souvent développé la notion de niveau de service, est-il encore trop tôt ? Cette approche fonctionne déjà pour les nouveaux clients d'un certain nombre de cabinets.

En quelques mots, la démarche consiste à faire payer la relation aux nouveaux clients 1 3 4 7 11 contacts annuels tarifés pour accompagner en proximité votre client. Les cabinets trop souvent, par manque de temps, négligent la valeur ajoutée de cet accompagnement. Des structures externes s'engouffrent dans la brèche ...

Les quelques exemples que nous venons d'évoquer sont accessibles pour tous les cabinets, vous avez le savoir et l'environnement pour vous positionner favorablement en 2009. Le savoir-faire n'est qu'une question de méthodologie :

1. Analyser vos forces et axes de progrès : Organisation / Intervenants / Missions / Clients
2. Structurer vos réponses pour 2009
3. Mettre en œuvre un plan marketing et de communication offensif

Pour cette nouvelle année, nous vous souhaitons d'oser :

Oser réaliser vos rêves

Oser concrétiser vos projets

Oser avoir le succès que vous méritez

« Il est bien des choses qui ne paraissent impossibles que tant qu'on ne les a pas tentées. » André Gide

Didier PLANE

Avensi Consulting

Avensi Média

Avensi Evènementiel