

## Responsable Marketing de Cabinet : le témoignage d'Elodie CREVENNA...

Dans quelques semaines, **AVENSI Consulting**, membre associé du GIE Espace Innovation, lance en collaboration avec de nombreux partenaires de la Profession,



les 1ers trophées Marketing Communication de la profession comptable. Une initiative destinée à récompenser les actions les plus innovantes en matière de marketing au sein des cabinets.

L'objectif est de valoriser la profession comptable dans ses réalisations, sa capacité à s'adapter aux besoins clients, à structurer une communication originale. Le GIE espace Innovation soutient cette initiative. Pour accompagner cette démarche, nous avons décidé de laisser régulièrement la parole à un responsable marketing de cabinet. Il nous apportera son témoignage, son vécu... dans un langage emprunt d'une grande sincérité.

C'est aussi pour nous, une marque d'ouverture et d'expression de notre Blog.

Aujourd'hui, **Elodie CREVENNA**, responsable marketing et communication au sein d'un Cabinet d'Expertise Comptable de 10 associés, 120 collaborateurs et 7 bureaux, emboîte le pas.

Passionnée par les projets innovants, elle s'est intéressée à la problématique marketing en Cabinet. Ses débuts dans la Profession ont été difficiles compte tenu du choc des cultures.

Elodie CREVENNA a alors eu l'idée de créer [un blog](#) sur cette problématique si particulière puis d'animer depuis juillet un **Club de professions réglementées**. Son but : échanger et partager son expérience, s'immerger dans la Profession afin de faire avancer plus vite cette grosse machine que représente un Cabinet de taille moyenne.

Elle nous livre ici son retour d'expérience de façon très naturelle. Un an et demi,

c'est encore « un début », mais cette période suffit à cerner les écueils à éviter ainsi que les solutions qui fonctionnent.

Vous êtes expert-comptable et vous souhaitez intégrer un responsable marketing...  
Vous êtes un professionnel du marketing et vous envisagez de rejoindre un cabinet.  
Quel que soit votre position, voici un témoignage riche d'enseignements...

### Les débuts :

Intégrer un responsable marketing en Cabinet ne consiste pas à intégrer un collaborateur ordinaire. Non pas qu'il soit meilleur ou pire que les autres mais la différence de culture entre les métiers mérite que les associés portent une grande attention à cette étape dans la vie de leur structure.

Vous l'aurez sans doute remarqué, les professionnels issus d'un secteur non réglementé ne comprennent pas toujours les professions régies par un code de déontologie.

Dans un monde économique où tout est permis, les professions réglementées telles que les experts-comptables, les avocats, les notaires, les huissiers, etc., n'ont pas toujours une image très innovante !

Lorsque j'ai renommé mon blog « [La connaissance des Hommes dans un monde de normes](#) », j'ai eu envie que les lecteurs comprennent le challenge que représentait le fait d'intégrer une profession dont les codes et les cultures diffèrent entièrement de celui dans lequel on l'immerge.

De fait, être responsable marketing en Cabinet, ce n'est pas être responsable marketing d'une société ordinaire. C'est être observateur, devenir caméléon et pour finir créer un métier à part répondant aux codes de deux mondes distincts : d'un côté les marchés concurrentiels, de l'autre les marchés confraternels. Je souriais à l'évocation de ces différences, au début, comme bon nombre de néophyte en matière de profession réglementée... Aujourd'hui j'ai appris à jongler

entre ces deux mondes et cela me plaît beaucoup !

J'ai scindé cet article en deux parties :

La première partie abordera **les questions préalables à la création d'un département marketing et communication** qui doivent être soulevées par les associés.

Dans la seconde partie, je traiterai de **la position du responsable marketing et communication au sein du Cabinet**.

### **Les questions des associés :**

D'où provient l'engouement de la Profession pour les problématiques marketing ?

Si je me place du côté Cabinet, vous vous êtes tous, au moins une fois posé la question de savoir ce que vous pouviez faire pour **améliorer votre visibilité, attirer plus de clients, proposer une offre plus structurée**, etc.

Outre l'ouverture du code de déontologie il y a deux ans, l'évolution même du marché vous oblige à vous poser ces questions.

Il s'agit là des premiers symptômes qui vous mènent sur la voie du recrutement d'un responsable marketing et communication.

Et il s'agit surtout du cheminement qui montre que **la mise en marche de l'évolution de la culture des Cabinets est bien réelle**. Depuis l'ouverture du code, vous avez d'ailleurs assisté à la montée en puissance des Cabinets de taille moyenne.

Ces Cabinets ont investi en temps et en argent sur les notions de marketing et de communication et les premiers retours poussent les Cabinets un peu plus réticents à ces exercices à se lancer dans la course.

Je vous renvoie d'ailleurs vers [l'étude du mois de septembre réalisée par RC&A](#). Elle illustre parfaitement l'écart qui se creuse entre les Cabinets qui se lancent et ceux qui n'osent pas.

Mais alors, comment quantifier le besoin (volume horaire de la recrue, niveau d'études, expériences, provenance, etc.) ?

Il convient tout d'abord de faire le point sur les ressources dont vous disposez déjà. Peut-être possédez-vous des outils de présentation du Cabinet comme des plaquettes, un site internet,...

Si la réponse est oui, la démarche a donc déjà été initiée, il s'agit de la poursuivre.

Ensuite, vous devez vous poser quelques questions comme par exemple :

- *Combien de temps pensez-vous devoir consacrer quotidiennement à ces questions ?* ou encore,
- *Quelle place souhaitez-vous donner à ce Département au sein de votre organisation ?* etc...

Il n'existe pas de formule magique pour déterminer le temps à consacrer à ce Département. Pour vous donner un exemple que je connais bien (le mien !), je travaille à temps plus que plein pour un Cabinet de 120 personnes réparties sur 7 bureaux et géré par 10 associés.

Ponctuellement j'ai d'ailleurs besoin d'une assistante pour m'aider à gérer la partie logistique du Département.

Pour ce qui est du profil type, je pense que la recrue doit avoir un premier vernis comptable. Il est impératif que le responsable comprenne le langage des collaborateurs ! Ensuite, seule la créativité, le dynamisme et l'autonomie feront la différence.

Lors de l'entretien, privilégiez les candidats qui vous proposeront des **plans d'actions à priori**. Recalez ceux qui vous expliqueront les théories marketing... Ils ne sont pas suffisamment mûrs pour **un poste qui demande un sens pratique aigu**.

Pour illustrer : lors de la première période fiscale que je passais au Cabinet, je me suis retrouvée sans interlocuteur, ils avaient tous le nez dans le guidon... Je n'ai pas eu d'autre choix que de me lancer... et les théories marketing apprises en master ne m'ont pas beaucoup aidées !

En revanche, **une recrue ayant un solide bagage en marketing est essentiel**. L'analyse fine que nécessite ce type de marché ne peut être réalisée que par un professionnel ayant une expérience minimum.

2 solutions s'offrent à vous :

- Embaucher un jeune professionnel afin d'économiser des coûts salariaux, au risque de le voir partir en courant une fois son os rongé,
- Embaucher un professionnel senior (je ne parle pas de tranche d'âge) et dans ce cas le rapport responsable/associés devra être défini dès le départ afin d'éviter quelques frustrations...

J'y reviendrais

**Pourquoi devrais-je intégrer un responsable marketing ?**

La réponse que j'ai envie de donner à chaud est la suivante : **ce n'est pas parce que vous disposez d'un bel emballage que le contenu de la boîte à cadeau est intéressant**.

Une plaquette ne constitue finalement que l'image que vous, associés, souhaitez donner. N'importe qui peut rédiger n'importe quoi sur une plaquette, cela ne rend pas forcément votre Cabinet mieux organisé ou meilleur communicant pour autant.

Votre activité est scindée en plusieurs activités telles que l'expertise, la gestion de la paie, le commissariat aux comptes, et selon la taille du Cabinet vous êtes amenés à proposer un certain nombre d'activités complémentaires.

Cela nécessite donc que vous sachiez organiser et présenter vos compétences, en suivant un fil conducteur de communication. La structuration de vos offres est importante puisque l'évolution des Cabinets tend à la diversification. Afin d'éviter les remarques de type « *les Cabinets comptables ? Ils proposent tout et n'importe quoi !* », l'organisation puis le packaging de vos offres vous permettra de donner l'image d'un Cabinet qui sait pourquoi il se diversifie.

De plus, afin que clients et prospects retrouvent leur profil dans vos offres, il est important de présenter vos services en vous adaptant à vos cibles... encore faut-il savoir les définir.

Mais alors en quoi consistent le marketing et la communication si la réalisation de plaquette ne suffit pas ?

Je crois qu'il s'agit de la première question que doivent se poser les associés lorsqu'ils se lancent dans une démarche de recrutement.

De la même manière que je ne saurais sans doute pas interpréter convenablement un bilan, un associé ne peut définir convenablement les bases des métiers du marketing et de la communication. Nos métiers sont mal cernés et le risque est de voir nommer tout ce qui ne concerne pas la comptabilité de marketing et de communication.

J'en veux pour exemple ma propre expérience... Je suis, si je n'en prends pas garde, tantôt assistante sociale, tantôt secrétaire...

Le marketing en Cabinet consiste à analyser le portefeuille, à construire une stratégie en phase avec la politique générale initiée par les associés, à refondre

l'organisation interne afin de la faire coller à la stratégie, etc.

Quant à la communication, elle consiste à rendre visible le Cabinet, à organiser et présenter les offres, à fédérer les collaborateurs en interne, etc.

### **Vous ai-je convaincu ?**

Alors maintenant que vous avez pris votre décision, je vais me placer de votre côté, côté associé, pour répondre à un certain nombre de questions liées à la phase de recrutement.

### **A partir de quelle taille l'intégration est intéressante ?**

Ce n'est pas une question de taille mais une question de besoin exprimé par votre Cabinet... Si... Effectivement, cela peut être une question de taille pour ce qui concerne le coût d'intégration d'un nouveau département.

En revanche, pour ce qui concerne les missions, **ce n'est pas une question de taille mais de besoin.**

Pensez-vous avoir besoin de structurer votre offre ? Pensez-vous avoir besoin de gagner en visibilité ? Pourquoi votre confrère bénéficie d'une meilleure notoriété ? Et en interne, êtes-vous satisfait de votre organisation ? etc.

### **Pour les petits cabinets : quelles solutions alternatives ?**

Pour les petits Cabinets, la solution peut résider dans l'implication d'un associé ou d'un collaborateur sur les sujets de communication. **En revanche, le piège à éviter est de ne pas lui concéder suffisamment de temps.**

Un autre piège c'est la période fiscale... un collaborateur en période fiscale n'aura pas une seconde à consacrer au développement du Cabinet or ces missions sont des missions qui nécessitent un suivi sur le long terme. Vous risquez de dégoûter collaborateurs et associés.

## Comment faciliter son intégration ?

Il n'y a pas de solution magique en la matière. En revanche, au risque de me répéter, il est important que le collaborateur recruté pour les questions marketing et communication soit ouvert et soit capable de se fondre dans un métier radicalement différent du sien.

En clair, il faut qu'il ait l'esprit constructif sinon la communication en interne ne pourra être de qualité.

Ensuite, il faut que les collaborateurs sentent que le projet est porté par les associés, la totalité des associés. Cela apportera la première pierre à la légitimité du projet. Pour ce qui concerne la légitimité du Département, ce sera au responsable marketing et communication de savoir la donner.

Enfin, et cela va sembler très bête mais je me lance, laissez votre responsable se mettre à la portée des collaborateurs. Le responsable pourra difficilement endosser son rôle si les collaborateurs ne s'ouvrent pas à lui. Il faudra donc qu'il passe beaucoup de temps avec eux.

Les collaborateurs de mon Cabinet étant jeunes j'avoue que je n'ai pas su garder mes distances comme je l'ai fait dans de précédents postes. La chance que j'ai aujourd'hui c'est qu'ils aient le respect de la hiérarchie, sinon, je ne pourrais plus avancer avec eux puisque notre complicité me met à leur niveau de hiérarchie... Mais c'est aussi ce qui m'a permis d'asseoir si rapidement le Département.

Je touche ici l'aspect le plus paradoxal et donc le plus compliqué de ce Département. Sans adhésion totale des collaborateurs, la perte d'informations est trop importante pour permettre au responsable une vision exhaustive de son environnement.

**Les collaborateurs sont les yeux et les oreilles du responsable auprès des clients**

mais également les vitrines du Cabinet. La compréhension mutuelle doit donc être très forte. Mais la position hiérarchique ne permet pas une telle communication. **Souvent les collaborateurs sont réticents à se confier à la hiérarchie...** La solution est donc de ne pas représenter la hiérarchie...

### Les erreurs à éviter :

Oula !

Tout d'abord, je pense que **les associés ne doivent pas attendre un retour sur investissement sur un court terme**. Le budget de la première année peut être conséquent selon les projets. Il est donc très important que le Cabinet puisse financièrement supporter les investissements de la première année.

Ensuite, ne pas minimiser les retours du département. Nous ne ramènerons jamais d'honoraires puisque nous ne facturons pas. En revanche, **nous amènerons des prospects, des prescripteurs, du réseau, de la visibilité, de la notoriété...** en bref, beaucoup de choses qui ne peuvent être chiffrées... Ce n'est pas pour autant qu'elles n'ont aucune valeur.

Enfin, **il est primordial que les associés associent le responsable marketing à la stratégie du Cabinet**. Je pense que c'est le point le plus difficile... les associés ayant beaucoup de mal à faire entrer une personne extérieure au sein de leur comité... Et pourtant !

### Quels projets lui confier ?

Cette question me fait peur !

Je pense très sincèrement que ce n'est pas aux associés de confier les missions au responsable **mais plutôt au responsable de proposer un plan d'actions**.

De la même manière que je ne saurais lire un bilan de façon détaillée un associé ne

saura pas construire une stratégie marketing (vous allez finir par le savoir !).

Laissez donc votre responsable vous soumettre un premier plan à 3 mois, puis à 6 mois et enfin à 1 an... Evidement ! Sans recul, pas de plan d'actions. **Proposez-lui donc des paliers de plus en plus longs.**

Afin d'éviter une sensation de lenteur dans le processus d'évolution du département, il est important de lui spécifier l'obligation de proposer simultanément des projets dont les résultats seront sur un long terme avec des projets court terme. **Les projets court terme pouvant être tout simplement l'organisation d'un événement en interne ou à destination des clients.**

Cela permet aux associés et au responsable de bénéficier de cette dynamique positive et minimise l'attente des résultats « long terme » **comme une forte notoriété par exemple.**

### **Les premiers travaux pour vite juger ses compétences :**

Lui proposer de réaliser des documents de présentation de votre Cabinet. Cela vous montrera s'il cerne votre organisation et vos métiers. Mais ne lui demandez pas de savoir les expliquer dès la première semaine !

Proposez-lui, au bout de quelques mois de vous soumettre un plan d'actions. Un marketeur est une formidable machine à analyser. Si le responsable que vous avez recruté est bon, il saura construire un plan d'actions argumenté. Encore **faut-il lui laisser le champ libre et l'associer à la stratégie du Cabinet**, sinon vous aurez l'impression que sa stratégie est décalée... Je me répète mais cela est important !

*Le responsable marketing et le Cabinet...*

### **Les qualités requises :**

- Facultés d'écoute et d'analyse

- AUTONOME
- Curiosité pour son marché
- Créatif
- Bon relationnel
- Force de proposition ET de persuasion...

### Les pièges à éviter :

Le nouveau département ne constitue pas un jouet pour les associés. Il ne s'agit pas de le mettre en place et de s'en désintéresser par la suite. Je répète que les retours se feront sur la longueur et qu'une image ou une notoriété ne se construit pas en quelques mois. Le responsable doit sentir que les associés s'intéressent à ses projets et qu'ils seraient capables de définir exactement sa fonction au sein du Cabinet... ce qui n'est malheureusement pas toujours le cas.

En revanche, plus vous l'associez à vos projets, plus vous échangerez avec votre responsable marketing et plus le département se développera rapidement, et vous vous prendrez certainement au jeu !

Je remarque que les associés tissent une véritable relation de confiance avec leur responsable lorsqu'ils lui donnent les moyens d'avancer et ils en deviennent les premiers supporters.

Je ne répèterai jamais assez que les meilleurs marketeurs sont les associés puisqu'il s'agit de leur Cabinet.

N'hésitez donc pas à investir sur le long terme.

### Les bonnes pratiques pour s'intégrer auprès de la direction, des collaborateurs...

Laisser le responsable organiser un évènement de communication interne. Cela permet une meilleure cohésion des équipes mais également de laisser le

responsable faire ses preuves auprès des collaborateurs.

Ce poste est primordial pour des cabinets qui fonctionnent comme des entreprises,

**Il faut que les cabinets arrêtent de confondre entre « responsable marketing » et « chargée de communication » (pour ne pas dire la « nana » sympa à qui on confie les plaquettes et autres supports !)**

Je suis tout à fait d'accord. Le responsable marketing doit être suffisamment autonome et expérimenté pour oser imposer ses idées aux associés. Combien de fois je me suis sentie frustrée de ne pas avoir pu faire passer un message ! Je savais que l'idée était bonne, c'est mon métier mais je n'osais pas. Jusqu'au jour où j'ai osé. J'ai imposé une idée. Elle semblait complètement irréalisable mais j'y croyais ! Et je pense que c'est la curiosité des associés qui les a poussé à me suivre. Et finalement j'avais raison !

Mais il est difficile lorsque vous êtes jeunes de réussir à s'imposer face à un comité d'associés.

J'ai appris et j'apprends toujours, dans une moindre mesure maintenant, à présenter mes projets et à défendre mes idées. Cette expérience aura été très enrichissante. Et sans prétention, je pense qu'elle aura été aussi une bonne expérience pour les associés.

J'ai essayé les plâtres pour les départements à venir.

**Qu'à terme le responsable marketing sera un associé du cabinet sans être forcément diplômé :**

Alors ça !... Je n'y crois pas du tout !

Demander à un associé d'associer un responsable qui ne gère pas un portefeuille à proprement parler... De calculer ses revenus alors qu'il ne génère pas, de manière

directe, d'honoraires... Les deux mondes sont trop différents pour imaginer une quelconque association.

Notre travail consiste à générer des résultats non quantifiables liés à l'image, la perception du client, la notoriété, etc. Cela ne se calcule pas de façon mensuelle et le département ne devient rentable qu'à partir de la seconde, voir de la troisième année.

#### **Pour conclure :**

Je remercie vivement mon Cabinet de m'avoir permis de rédiger cet article et je tiens tout particulièrement à remercier Jérôme CLARYSSE et le GIE Espace Innovation pour leur confiance et pour l'intérêt qu'ils portent à mes réflexions.

*Retrouvez Elodie CREVENNA sur son Blog « La connaissance des Hommes dans un monde de normes » à l'adresse : <http://expertisecomptable-marketing.blogsmarketing.adetem.org/>*