

## **Le CRM (Customer Relationship Management) : Enjeu stratégique pour les cabinets d'expertise comptable**

---

La gestion de la relation client se positionne aujourd'hui comme un axe de développement majeur pour les cabinets.

Les cabinets évoluent dans un environnement fortement concurrentiel, et pour maintenir et développer leur rentabilité, il leur faut maintenir voire augmenter leurs parts de marché. Pour ce faire, il est indispensable de s'intéresser à ses clients avant que la concurrence ne le fasse.

### **Problématique actuelle des cabinets :**

Avec l'arrivée des nouvelles technologies dans la relation client-cabinet, la concurrence s'intensifie et les clients deviennent de plus en plus exigeants. Ils ont le choix, ils peuvent désormais se permettre de sélectionner un prestataire et d'en changer comme bon leur semble. Autrement dit, le client n'est plus un acteur passif sur le marché mais c'est lui, au contraire, qui détient une partie du pouvoir de négociation. Il choisit en connaissance de cause. C'est en entrant dans l'ère de la communication que la tendance s'est inversée. Les clients sont devenus moins fidèles mais plus volages. Il n'existe plus de clients acquis à vie.

### **La crise risque d'accentuer la pression concurrentielle :**

Avec la crise, les exigences de la clientèle, en matière de tarifs notamment, deviennent plus fortes.

C'est une raison de plus pour axer les efforts sur la relation client. C'est autour du niveau de satisfaction attendu par le client que le cabinet est jugé en définitive et ce jugement sera sans doute plus sévère en période de crise. Il est naturellement crucial pour les cabinets d'évaluer correctement l'attente des clients et de s'assurer que cette attente est pleinement satisfaite ; autrement dit que les services vendus correspondent bien aux besoins de la clientèle et ce, dans un rapport qualité-prix accepté. Mais ceci n'est pas nouveau, loin s'en faut.

En revanche, s'il y a correspondance entre la demande de la clientèle et l'offre du cabinet, cela ne suffit plus à pérenniser la relation avec le client. Aujourd'hui, il faut « renvoyer » en permanence au client l'image d'un cabinet qui s'est organisé pour répondre à ses attentes. C'est certainement un axe sur lequel les cabinets doivent travailler s'ils veulent solidifier et renforcer leur portefeuille clients ; autrement dit, gérer sa relation client (Customer Relationship Management) n'est pas seulement un « savoir-être » mais devient un savoir-faire indispensable pour un cabinet.

### **Le « Customer Relationship Management » ou CRM**

Le CRM est un concept relativement récent, apparu et pratiqué dans les années 90 au sein des grands groupes du secteur de la consommation d'abord et de l'industrie ensuite. Cette approche consiste à positionner le client au cœur des intérêts de l'entreprise. Être à l'écoute, répondre aux besoins pour fidéliser et prospecter de nouveaux clients.

### **Le CRM : une véritable stratégie d'entreprise.**

La gestion de la relation client tend donc à se développer aujourd'hui au sein des cabinets d'expertise comptable et devient même une véritable stratégie d'entreprise.

L'objectif visé par le CRM consiste à proposer des solutions organisationnelles et technologiques adaptées et innovantes ayant pour but de maîtriser tous les points de communication et d'échange entre les clients et le cabinet et de faire en sorte qu'à travers tous ces points de communication, l'image réelle du cabinet perçue par les clients correspond bien à l'image « vendue » par le cabinet.

Le CRM n'est donc pas seulement un outil ; il s'assimile plutôt à un véritable processus permettant d'améliorer l'image du cabinet.

Pour cela, il est impératif de **recueillir** l'opinion des clients sans tabou ni a priori et de **mesurer** ensuite l'écart existant entre ce qui est attendu et ce qui a été mesuré. L'exercice n'est pas facile en soi car il demandera souvent une prise de recul et une certaine autocritique. Quelle image mon client a-t-il de mon cabinet ? Cette image correspond-elle à ce que j'imagine ?

De cette phase d'analyse, des points forts et des points faibles vont apparaître.

La troisième étape consistera à **mettre en œuvre des plans d'action** pour combler les lacunes, renforcer les points forts. Mis bout à bout, les actions à mener pourront former ainsi un ensemble cohérent préfigurant le futur plan de communication et de marketing du cabinet.

Enfin, dans un souci d'amélioration constante, il sera utile de **mesurer régulièrement** les progrès accomplis et de **contrôler** que l'amélioration ne s'inverse ni ne s'interrompt mais s'inscrit bien dans une tendance continue.

### **La communication : principale composante du CRM**

La dimension relationnelle préconisée par le CRM se traduit dans les faits par une communication accrue avec son client. Ce dernier doit pouvoir à tout moment être en relation avec le cabinet. Un dialogue continu, personnalisé et riche de contenu, quelque que soit le canal de communication employé, doit être organisé avec le client.

Le cabinet pourra adopter des outils à valeur ajoutée comme par exemple :

- Le développement de **sites Internet dynamiques** en cohérence avec l'image que veut se donner le cabinet et permettant véritablement de drainer du trafic,
- des **plateformes d'échanges** de documents et de **communication** offrant au client un service continu et une information en temps réel sur l'actualité et sur les savoir-faire du cabinet,
- des **outils collaboratifs**,
- **des supports commerciaux** lors de rendez-vous clients ou prospects afin de valoriser concrètement les savoir-faire,

En complément des outils, le cabinet aura également intérêt à revisiter ses modèles d'organisation **d'accueil de la clientèle** et à développer les **compétences** du personnel en termes de communication. L'image du cabinet repose aussi sur la capacité à bien recevoir ses clients (agencement des lieux) et sur les savoir-faire et les savoir-être des équipes en contact direct avec les clients.

En définitive, relever le défi de la Relation-client s'appuie sur une démarche d'entreprise globale et objective qui doit s'imposer à tous les acteurs internes du cabinet. Les solutions à adopter dépendront des objectifs visés par le cabinet pour mieux répondre aux besoins des clients.

**Stéphane MALLAT**  
**Responsable Communication de VEALIS EXPERT**  
[s.mallat@vealis-expert.fr](mailto:s.mallat@vealis-expert.fr)  
Téléphone : 02 40 63 86 41

