

Croissance et cohérence

Par Olivier Chaduteau,
Associé-Fondateur de Day One*



Développement commercial, croissance externe, développement des offres, intégration de nouvelles équipes, chaînage, « cross-selling », autant de termes familiers pour les cabinets de services professionnels de nos jours mais qui se résument à une seule question : comment générer de nouvelles sources de croissance ? Et croître est une nécessité pour les cabinets de services professionnels (avocats, auditeurs, banquiers d'affaires, consultants, experts-comptables, investisseurs en capital, notaires...) s'ils veulent assurer une carrière à leurs équipes, accompagner la croissance de leurs clients, développer leur qualité, leur recherche et innover.

Seulement, l'environnement ultra concurrentiel, les conflits d'intérêts de plus en plus fréquents et toujours, pour certains, une forte réglementation des problématiques de démarchage et de conquête clients rendent l'exercice spécifique et compliqué d'autant que les cabinets ne « vendent pas de produits » mais bien de l'intelligence mêlée à une technique, une expérience et un niveau de service ad-hoc... du pur intangible *a priori* ! Enfin, si la vision et la stratégie peuvent être assez rapidement énoncées, c'est bien souvent dans la mise en œuvre, et surtout l'alignement des actions avec la stratégie, ou encore la cohérence de l'ensemble de l'organisation, que les erreurs sont souvent commises.

Nous avons voulu ici orienter notre réflexion sur les sources de croissance mais aussi sur les éléments de cohérence et de mesure de l'alignement stratégique.

Générer des sources de croissance

Afin d'avancer dans cette recherche de sources de croissance, nous proposerons deux axes de

réflexion : (1) l'analyse des opportunités à travers la matrice Ansoff et (2) la redéfinition de son propre marché pour en doubler sa taille.

1/ L'analyse des opportunités à travers la matrice Ansoff

La matrice Ansoff (figure 1), très connue des spécialistes de la stratégie, propose 4 axes de réflexion pour générer de la croissance et du développement.

1.1/ Stratégie I : pénétration de marché

Cette stratégie, qui consiste à développer son chiffre d'affaires sur un marché existant avec des offres existantes, repose sur un travail de fidélisation client sur le long terme et consiste à développer un relationnel et un intuitu personae permettant une récurrence de l'activité autour du même client et de la même offre. La recherche de récurrence devient un « grand luxe » pour un cabinet de services professionnels. Elle lui apporte, non seulement une visibilité sur sa croissance, son chiffre d'affaires et ses besoins en ressources humaines et financières, mais elle lui permet également de développer une visibilité autour d'un marché spécifique et une offre précise. Toutefois, qui dit récurrence, dit répétition, et qui dit répétition dit réputation. Autant dire que cette stratégie doit être parfaitement alignée avec le positionnement et l'image souhaités car elle façonnera fortement la réputation et la spécialisation du cabinet sur son marché.

1.2/ Stratégie II : développement de marché

Une des stratégies les plus usitées à l'heure actuelle et ce, dans nombre de cabinets de services professionnels, (avocats, auditeurs, consultants, banquiers d'affaires, investisseurs en capital, notaires...). Elle consiste, fort d'une réputation et de références nombreuses et crédibles, à développer de nouveaux marchés avec son offre actuelle. Certains s'orientent vers de nouveaux secteurs d'activité, d'autres vers des tailles de marchés différentes (i.e. : PME, Multinationales, ou encore, le fameux « mid-market » considéré à l'heure actuelle par

beaucoup, comme la sinécure... encore faut-il savoir précisément définir cet anglicisme et savoir exactement quelle taille de marché est réellement ciblée !). Cette stratégie passe par une redéfinition de l'offre adaptée au nouveau marché et nécessite d'identifier de nouveaux prescripteurs et de crédibiliser son expertise technique sur ce nouveau marché. Car qui dit nouveau marché, dit nouveaux enjeux, nouvelles problématiques, nouveaux réseaux, nouveaux circuits de décision... Toutefois, plus le marché est réglementé et spécifique, à l'instar des secteurs Banque, Assurance, Télécom, Energie, plus la pénétration de celui-ci est difficile. Il nécessite donc de véritables experts et références sectoriels

1.3/ Stratégie III : développement de l'offre

Autre stratégie très développée aujourd'hui par les cabinets, elle consiste à « profiter » d'une relation établie avec son client pour lui proposer d'autres services du cabinet, autrement appelée « cross-selling » ou « vente croisée ». Pour le « cross-selling », nous souhaitons ici attirer l'attention du lecteur sur six points trop souvent oubliés et pourtant essentiels dans ce type de démarche :

- La satisfaction clients

Faut-il seulement le préciser ici. Inutile d'essayer de vendre davantage à un client qui ne serait pas satisfait de la qualité du travail que vous avez réalisé pour lui. Se focaliser sur la qualité et l'excellence de la réalisation technique reste la condition nécessaire, même si elle n'est plus suffisante. Si la satisfaction n'amène pas directement à la fidélisation, il a été prouvé depuis de nombreuses années que la fidélisation ne peut se réaliser que suite à une très forte satisfaction.

- Le besoin clients

Ne jamais oublier le client et savoir, même si l'on parle de vente croisée, que l'on devrait plutôt parler de « besoins clients connexes auxquels il est possible de répondre ». Ce qui signifie simplement qu'il ne suffit pas de vouloir

vendre à tout prix quelque chose à un client aujourd'hui sous prétexte que le cabinet ne lui avait pas encore vendu hier. Mais plutôt se demander, comment parmi l'ensemble des problématiques et enjeux qui se posent à son client (encore faut-il bien connaître l'ensemble de ces questions chez son propre client !) mon cabinet, mieux qu'un autre, peut y répondre efficacement.

- La cohérence Marché/Secteur

La notion d'expérience et au-delà de références sur un marché ou un secteur est essentielle. Essayer de présenter un de ses associés chez un client dont il ne connaît pas le secteur ou le marché, mais surtout qui aurait des références réellement inappropriées (e.g : PME versus Multinationales) serait une erreur. Pour pénétrer un nouveau secteur ou marché, il faut d'abord s'adresser aux secteurs ou marchés connexes, adjacents, puis, petit à petit élargir le ciblage.

- Le bon niveau d'interlocuteur et de prescripteur

Tout comme la cohérence « marché et secteur », le niveau de connaissance des interlocuteurs et prescripteurs en interne est indispensable. Parfois, certains cabinets, forts de leur relation avec un ou plusieurs interlocuteurs chez le client, pensent qu'il leur sera facile de développer de multiples relations mais à des niveaux de responsabilités différentes... Pas si sûr ! A titre d'exemple, avoir une bonne relation avec le DRH ne garantit aucunement de pouvoir connaître rapidement le directeur informatique, le directeur général voire le directeur juridique... Savoir qui connaît qui et qui a besoin de connaître qui afin de pouvoir chaîner chez un client est indispensable pour s'éviter des déconvenues ou des délais et coûts d'acquisition importants.

- Partage et coordination

Autre élément essentiel, cette stratégie implique un effort de partage afin de développer la connaissance de la totalité des offres du cabinet par l'ensemble des professionnels du cabinet avec un langage clair et cohérent. Savoir



expliquer ce que chacun fait en 30 secondes par exemple ! De plus, la coordination pour développer un client est très importante afin de ne pas retrouver chez le client le même jour des équipes du même cabinet essayant de développer le même compte... déjà vu ?

- Reconnaissance et rémunération

« Ne se réalise que ce qui est reconnu », quel que soit le niveau de reconnaissance. Toutefois, le mode de rémunération des associés est majeur et devra, pour certains, être complètement repensé.

1.4/ Stratégie IV : diversification

Cette stratégie consistant à développer une nouvelle offre sur un nouveau marché est la plus complexe à mettre en œuvre. Nous ne recommandons en aucun cas son utilisation dans un contexte de B2B. En effet, les problématiques de marque crédible sur un marché, d'intuitu personae, de démarchage interdit pour certains et la nécessité de montrer des références à un prospect rendent cette stratégie inadaptée au monde des services professionnels. Les coûts et les risques sont trop importants et le retour sur investissement (temps et argent) des plus improbables. Dans ce cas présent, la meilleure approche reste encore celle du recrutement d'une équipe, ou l'acquisition d'un cabinet qui viendrait, avec ses références et ses compétences, compléter la stratégie de développement du cabinet.

2/ Redéfinir son propre marché pour en doubler sa taille.

Même une stratégie gagnante ou une stratégie de leader peut avoir ses freins et ses difficultés. Ainsi, la stratégie de Jack Welch chez General Electric, le fameux « Etre le leader, le second et restructurer, ou vendre » a eu ses limites, qu'il reconnut lui-même. En effet, lorsque vous êtes leader et avez 70% de parts de marché, il est difficile de continuer à répondre à des objectifs de croissance et de rentabilité à deux chiffres. Comment faire ?

De même, certains cabinets, sur leurs marchés, qu'ils soient vastes ou de niche, peuvent connaître ce plafonnement du développement, soit parce qu'ils sont en conflit d'intérêts avec les seules autres entreprises qui ne sont pas clientes, soit parce qu'il devient trop onéreux ou impossible de déplacer une concurrence trop bien implantée, ou encore parce qu'aucun intuitu personae, ou possibilité d'en créer via des prescripteurs, n'existe. Dès lors comment faire ? En adaptant une réponse qu'à l'époque Peter Drucker avait apportée à Jack Welch, nous proposons à certains de nos clients ayant ces

enjeux de réfléchir à la question suivante : « comment redéfinir votre marché de sorte qu'il double de taille ? ». La réponse passe obligatoirement par l'innovation et consiste à répondre à deux questions majeures pour un cabinet de services professionnels** :

- « Quelles sont les offres qui viennent en amont de la mienne ? »
- « Quelles sont les offres qui viennent en aval de la mienne ? ».

Dès lors il suffira de savoir si vous avez (1) les compétences et les équipes pour apporter ces offres et (2) la crédibilité auprès de vos clients (et leur confiance) pour qu'ils vous permettent d'élargir votre « part de marché » chez eux. Enfin, le doublement de la taille du marché peut aussi passer par un accroissement de la cible en attaquant des entreprises plus petites ou plus grandes en termes de chiffres d'affaires par exemple que son propre cœur de cible historique. Ce qui revient à la stratégie de développement de marché énoncée précédemment. Toutefois, plus vous vous écartez de votre cœur de métier ou de votre cœur de cible plus la stratégie sera difficile et complexe à mettre en œuvre.

Enfin, face aux axes de croissance choisis et au positionnement souhaité, il faut pouvoir aligner l'ensemble du cabinet afin que chaque action se dirige dans le bon sens, celui de la stratégie voulue. Aussi, 6 éléments doivent assurer cette cohérence de l'ensemble :

- un positionnement clair et partagé,
- une connaissance de ses cibles et de leurs problématiques,
- un réseau de contacts et de prescripteurs pertinents et performants,
- une image de marque et des opérations de marketing et développement alignées,
- une reconnaissance et une motivation des équipes performantes selon les critères précis de la stratégie,
- une culture forte et différenciante, tant en interne qu'en externe.

Après tout, vouloir mettre en œuvre une stratégie de croissance, c'est savoir ce que l'on veut, mais aussi savoir ce qu'on ne veut plus et se donner enfin les moyens de dire « non » à ce qui n'est plus prioritaire.

(**) Nous n'abordons pas ici les spécificités de la croissance par expansion géographique qui mériterait un article à elles seules.

(*) Day One est un cabinet de conseil en stratégie, marketing et organisation dédié aux cabinets de services professionnels (avocats, auditeurs, banquiers d'affaires, consultants, experts-comptables, investisseurs en capital, notaires...).
www.dayone.fr