

**Conseiller les TPE...**

**Pourquoi ?  
Comment ?**

Septembre 2007

# SOMMAIRE

<b>Introduction</b>	<b>2</b>
<b>I - Généralités</b>	<b>3</b>
Un choix déterminant	
Les questions à se poser avant de se lancer	
Un nouveau rapport au client	
Trouver son modèle économique	
Se fixer des objectifs	
<b>II - La conduite du projet</b>	<b>11</b>
<b>Phase préparatoire</b>	
État des lieux du cabinet	
De l'utilité du chef de projet	
Identifier les risques et les ressources	
Formations	
Utiliser le levier de l'informatique	
Argumentaire	
Plan Marketing et mise au point d'outils de communication	
La grille tarifaire	
Avertir les clients	
<b>Phase opérationnelle</b>	
Gestion de l'information	
Le tableau de bord	
Résoudre les problèmes	
Péreniser la démarche	
Alimenter le site Web	
<b>III - Divers</b>	<b>23</b>
Les pièges à éviter	
Analyse critique et réajustements	
Se documenter pour approfondir	
Glossaire	
<b>IV - Annexe</b>	<b>28</b>
Étude sur les TPE : Synthèse	
Données économiques	

## Investir le marché des TPE et aider les dirigeants à sécuriser leur développement économique.

---

Une des missions de l'Observatoire consiste à inciter les avocats à investir de nouveaux segments de marchés ou de nouveaux marchés encore inexploités et à faire davantage de conseils. Après l'étude conduite auprès des collectivités locales, l'Observatoire du Conseil National des Barreaux et son homologue du Barreau de Paris ont fait réaliser une étude de marché auprès des Très Petites Entreprises créées depuis moins de 3 ans, afin de mieux connaître les besoins et les attentes de leurs dirigeants en matière de services juridiques. Un des objectifs de cette étude était de fournir aux avocats-conseils des clés d'accès à ce marché situé à mi-chemin entre les particuliers et les PME et de leur donner davantage envie de servir ce marché de masse d'un abord pas toujours évident, car soumis à de fortes pressions concurrentielles entraînant un certain nombre de contraintes au niveau de la rémunération du service. L'étude a permis de constater que l'avocat-conseil dispose de solides atouts pour réussir sur ce marché, même s'il lui faut encore lever quelques freins.

Au-delà des résultats de l'étude et considérant la complexité de ce secteur, il est apparu indispensable à l'Observatoire qu'il fallait aider l'avocat-conseil à pénétrer ce marché. C'est pourquoi ce guide<sup>1</sup> a été conçu comme un mode d'emploi comprenant des « check lists » de choses à faire pour que le succès soit au rendez-vous. L'avocat-conseil qui souhaite travailler cette clientèle doit se remettre en question. Il doit garder présent à l'esprit qu'aborder ce marché est un projet de développement ou de création à part entière, demandant une préparation importante, rigoureuse, des investissements et obligeant même à revoir certains schémas en usage avec les PME ou les grands groupes. Aussi, trouvera-t-il dans le guide, à la fois des indications d'ordre stratégique liées à la rentabilité et au pilotage du projet et des indications d'ordre pratique, tel qu'un argumentaire.

Autant de points qu'il pourra chercher à approfondir selon ses besoins, au cas par cas. Les avocats-conseils doivent investir davantage ce marché essentiel : la France métropolitaine comptait, en 2003, 2,3 millions d'entreprises appartenant au champ ICS (Industrie, Commerce et Services), plus de 95 % de ces entreprises étaient des TPE, (entreprises de moins de 20 salariés). Cette catégorie représente 37,5 % des personnes occupées, 28 % des salariés et génère environ 21 % du chiffre d'affaires global réalisé par l'ensemble des entreprises.

Certes, les TPE composent un paysage extrêmement diversifié par la variété des structures juridiques, mais aussi, parce qu'elles appartiennent à des secteurs économiques très différents parmi lesquels la construction, le commerce, les services aux entreprises où encore l'artisanat. Elles ont aussi de nombreux points communs : comme leurs grandes soeurs elles embauchent, elles exportent, se développent. À ceci près qu'elles sont beaucoup plus fragiles, certaines d'entre-elles ne passant pas le cap des quatre ans. Réduire la part de risque et d'incertitude, sécuriser le développement, en en mot impulser un cercle vertueux propice à l'épanouissement économique, peut résumer la mission de l'avocat-conseil, partenaire de la TPE.

Alain HOLLANDE

<sup>1</sup>Nous remercions pour leur collaboration à la réalisation de ce guide Pascale Honorat, chargée d'études de l'Observatoire du Conseil National des Barreaux et Bénédicte Adrien.

# I. Généralités

## 1. Un choix déterminant

Le marché des TPE<sup>1</sup> constitue aujourd'hui un véritable marché de masse. Le marché des grands groupes et dans une certaine mesure celui des PME, semble réservé aux cabinets plus structurés ou davantage spécialisés. Pour le cabinet individuel, ne vaut-il pas mieux s'adresser à des structures de taille plus modeste qui représentent tout de même 95% du tissu économique actuel. Un cabinet de conseil ayant la volonté de conquérir ce marché doit donc procéder à une réflexion approfondie et à la mise en place d'une nouvelle démarche stratégique.

Qu'à l'origine la vocation du cabinet soit de répondre aux demandes d'entreprises ou de particuliers, le lancement d'une activité de conseil sur ce marché est complexe. À mi-chemin entre les deux types de clientèle traditionnels de l'avocat-conseil, il demande de nombreux changements organisationnels, relationnels et culturels. Plusieurs options sont possibles. Que l'on choisisse de créer un cabinet de conseil ou de développer un service spécifique dédié aux TPE, la constitution d'une équipe adaptée s'avère nécessaire pour répondre et anticiper les besoins actuels des créateurs d'entreprises de petite taille.

En outre, pour le cabinet, le contexte très concurrentiel dans lequel se place le projet implique un renforcement des moyens technologiques, afin que sa structure et ses méthodes de travail s'adaptent aux nouvelles conditions de son développement sur le marché ciblé.

À ce stade, il convient de répondre à deux exigences :

- Une exigence de flexibilité, en termes de structure, produit/service et processus
- Une exigence d'adaptabilité, afin de devenir une structure apprenante, capable de s'adapter aux changements et mutations de son environnement.

Les créations toujours croissantes des TPE stimulent la concurrence, une course à la rentabilité et plus généralement, de nouvelles exigences de compétitivité. Le cabinet doit s'assurer qu'il possède toutes les ressources et les atouts nécessaires pour la mise en place d'une telle démarche. S'engager sur le marché des TPE, choisir de les conseiller, implique que le projet réponde aux mêmes critères de rentabilité qu'un projet commercial, quel qu'il soit. Cette décision aura un impact sur la clientèle, mais également sur la culture de l'entreprise.

Pour se lancer dans cette voie avec quelques chances de succès, il est essentiel d'avoir la volonté, des motivations adaptées, et une vision précise de sa stratégie à court, moyen et long terme. Savoir quelles sont les compétences clés à posséder et réussir à proposer les offres qu'attendent les créateurs

<sup>1</sup>Les Très Petites Entreprises (TPE) sont en France une appellation des entreprises de moins de 20 salariés.

### 2. Questions à se poser avant de se lancer sur le marché des TPE, ou ne pas se lancer

Pour préparer au mieux le passage à l'action, réduire la part de risque et gagner du temps, il convient de se poser, dès le départ, les bonnes questions. Aux questions listées ci-dessous, l'avocat pourra en ajouter d'autres, en relation avec sa situation personnelle :

#### ■ Pertinence de la démarche

Pourquoi le marché des TPE est-il intéressant pour moi ?

Le marché des TPE est-il cohérent avec ma stratégie de développement ou avec mon développement antérieur ?

Par rapport aux marchés déjà ciblés par le cabinet, cela représente-t-il une diversification naturelle ou cela correspond-il à un changement important ?

Quels sont les facteurs clés de succès sur ce marché ?

#### ■ Cabinet

Dans quelle mesure mon cabinet est-il capable de mener à bien un tel projet de développement ?

Quels sont les points forts du cabinet pour investir ce marché ?

Quels sont les points faibles ?

Quelles sont les compétences et les ressources à développer ?

Ai-je toutes les compétences et ressources nécessaires pour investir ce marché ?

Suis-je organisé pour répondre aux besoins des TPE ?

Mon Business modèle<sup>1</sup> est-il adapté compte tenu de mes contraintes et des points critiques pour investir ce marché ?

Que faut-il faire absolument pour réussir ? Que ne faut-il pas faire ?

Est-il possible de m'adapter et comment ?

Dois-je renoncer ?

<sup>1</sup> Voir glossaire, page 27.

### ■ **Projet**

Quelle stratégie dois-je adopter au sein d'un secteur fortement concurrentiel ?

Quelle organisation dois-je mettre en place ?

Quels investissements humains,  
financiers, sont nécessaires ?

Dois-je trouver des partenaires ? Pour quel service ?

Quels leviers dois-je actionner pour assurer l'essor et la pérennité du service ?

Combien de temps de préparation sera nécessaire ?

Quelle formation suivre ?

Quel retour sur investissement en attendre et à partir de quand ?

Quels sont les moyens à ma disposition pour accroître la compétitivité et la rentabilité du projet ?

### 3. Un nouveau rapport au client

Les Très Petites Entreprises doivent, à l'instar des plus grandes, affronter l'internationalisation, les avancées technologiques et l'instabilité permanente. Pour s'adapter et acquérir le niveau de compétence et d'expertise le plus élevé, les dirigeants de TPE sont souvent isolés et ont du mal à répondre à tous les problèmes auxquels ils sont confrontés. Dans cette perspective, les prestations de conseils s'avèrent de plus en plus nécessaires. L'avocat doit prendre une place de premier ordre. Mais ce n'est pas sur ses compétences juridiques que doit miser le professionnel du droit, (il est unanimement reconnu pour être le maître de l'expertise et de l'exactitude), mais plutôt sur sa capacité à écouter et à fidéliser les clients. Parmi les facteurs importants qui doivent rentrer en ligne de compte, citons :

#### ■ La disponibilité et l'écoute

Consacrer du temps pour comprendre et anticiper les problèmes, montrer sa capacité de répondre à l'urgence ou anticiper les risques. Le créateur fera appel à son avocat-conseil non plus pour « guérir » les conséquences d'erreurs ou de problèmes rencontrés à un moment critique, mais pour « prévenir » des causes de difficultés probables.

#### ■ La flexibilité

Proposer du sur-mesure optimisé à son client. Chaque créateur devra bénéficier d'un service personnalisé de la part de son avocat-conseil. Connaître son statut juridique, ou encore sa situation personnelle, en un mot ne pas négliger de prendre en considération la dimension de chef de famille et de chef d'entreprise pour lui proposer le conseil le plus avisé.

#### ■ La proximité

Communiquer souvent et mieux pour effacer la distance physique. Les clients aiment voir un visage familier et entendre leur langage. La relation s'inscrit avant tout dans l'écoute et le dialogue, pour choisir ensemble la meilleure solution au problème rencontré.

Un client satisfait est le plus efficace des prescripteurs. Il faut donc être proche, entretenir des relations étroites, être attentif aux possibilités de nouvelles missions et détecter les besoins non formulés. En inscrivant dans une base de données les spécificités disponibles sur les clients, l'avocat gagnera un temps considérable. L'informatique permet de tirer partie de ces renseignements pour proposer de nouveaux services ou encore anticiper des besoins éventuels. Des alertes, pensées-bêtes, indicateurs de fréquences des appels, sont autant d'éléments importants pour instaurer la confiance et associer l'avocat-conseil à la politique de l'entreprise, plutôt que de le confiner aux contentieux ou au judiciaire.

Rechercher avant tout la satisfaction des clients, privilégier à la fois la recherche de la qualité et de la rentabilité, avoir le sens du service, sont les facteurs clés de succès du projet

## 4. Trouver son modèle économique

La mise en place d'un Business modèle est indispensable.

■ Organiser ses ressources, son savoir-faire, contrôler ses coûts, gérer sa chaîne de valeur et ses processus, nouer les alliances adéquates, sont quelques-uns des moyens à mettre en oeuvre pour être performant.

La question des coûts et des charges, la gestion de l'infrastructure, de la logistique, entrent dans l'élaboration du Business modèle. Le modèle économique décrit, d'une part, la façon d'organiser les compétences et les savoirs-faire, d'autre part, la façon dont l'entreprise arrive à compléter ses propres ressources par d'autres, hors de son contrôle direct, en participant à des alliances ou des réseaux stratégiques. Ces partenariats sont souvent sources d'innovation et d'avantages. Ils peuvent se faire avec des experts-comptables, des clubs d'entrepreneurs, des organismes publics professionnels tels que la Chambre de Commerce et d'Industrie, la Chambre des Métiers, ou encore l'OSEO<sup>1</sup> régionale ou départementale. En associant d'autres prestataires à leur réseau, les avocat-conseils pourront offrir plus de services selon une gamme élargie de prix. Ces équipes professionnelles, organisées et axées sur des demandes spécifiques, permettront de développer un recours (réflexe) à l'avocat et la création de nouveaux créneaux de droit.

Si le modèle économique se donne comme fonction principale de dégager de la rentabilité par l'exploitation des compétences, il pousse également celui qui le mobilise à sortir des évidences de son secteur et à envisager toutes les sources potentielles de revenu.

Au-delà de ce modèle, il convient de réfléchir en permanence à comment :

### ► Optimiser la relation clientèle

Par le biais de discussions régulières, arriver à détecter les besoins ignorés ou ultérieurs, de façon à capitaliser sur la relation.

### ► Être une entreprise apprenante

En transformant à la fois ses pratiques et ses manières d'entrer en contact avec le client, en fédérant l'ensemble de ses compétences autour du projet et en développant la transversalité et l'échange entre les membres de l'équipe.

### ► Développer une stratégie de communication adaptée

En garantissant la visibilité du cabinet à travers les outils de communication déployés et en maîtrisant les nouvelles technologies de l'information.

<sup>1</sup> Le groupe OSEO est né en 2005 du rapprochement de l'ANVAR (Agence Nationale de Valorisation de la recherche), de la BDPME (Banque de Développement des PME) et de la SOFARIS (Société française de garantie des financements des PME).

- Proposer une offre de service innovante pour le client et s'organiser pour avoir l'aptitude à la délivrer.

Un cabinet d'avocat détiendra une valeur originale s'il propose à ses clients des prestations adaptées, sur-mesure et rapidement délivrables grâce aux systèmes d'information (SI) en combinant les éléments suivants de façon optimisée :

- L'utilisation du levier de l'informatique (combinaison : Bases de données - Analyse - Transmission), permettant de délivrer un service très pertinent en un temps très court
- Le prix de la prestation : un coût adapté pour un service de qualité
- Les propositions de « packs » (offre de services groupés pour "l'Offre Création" et des modules thématiques pour "l'Offre Développement"), payables au forfait, au mois...
- Le service client (assistance juridique, permanence)

La composition de l'offre de service est essentielle : elle doit donner au chef d'entreprise l'impression qu'il ne consomme que ce dont il a besoin.

- Gérer la relation avec les clients, obtenir leur satisfaction et générer des revenus

La gestion d'une clientèle se focalise sur le service rendu aux clients et la déclinaison judicieuse des offres (abonnement, packages, modules complets optionnels...) Elle comprend aussi l'information que l'entreprise capitalise sur les créateurs au fur et à mesure des échanges et la volonté d'utiliser cette information pour maximiser la valeur du portefeuille client. Il faut par ailleurs renforcer l'efficacité des actions de communication, visant à conquérir et/ou à conserver sa clientèle. Ces actions peuvent être de plusieurs ordres :

- Le bouche-à-oreille (initié par le client ou généré par l'avocat-conseil)
- Les médias (presse spécialisée, Internet, plaquette, newsletter)
- Les annuaires professionnels
- L'organisation de séminaires, forum, salons spécialisés...
- Le site Web

Il est toujours difficile de mesurer le retour sur investissement des actions de communication, ainsi que leurs impacts sur le développement financier du cabinet. Mais les clients privilégieront toujours les avocat-conseils qui ont une visibilité et dont les compétences répondent aux mieux à leurs besoins.

L'introduction d'un nouveau Business modèle peut alors être considéré comme véritablement stratégique

### 5. Se fixer des objectifs

---

Le premier élément à prendre en considération en vue d'obtenir le succès du projet est de définir des objectifs clairs et réalisables. Pour que ceux-ci puissent être atteints, le projet doit être dès le départ clairement défini et les acteurs essentiels à sa réussite, prêts à s'investir pleinement. Dans un premier temps, il convient de déterminer ses propres critères de succès et d'évaluation. Ces éléments, les plus factuels possibles, sont très importants : c'est par référence à ces critères, établis a priori, que l'on pourra véritablement juger de la réussite du projet.

#### Exemples

Remplir un objectif en terme de relation-client (Exemple : nombre de contacts téléphoniques, rendez-vous, mails échangés par semaine avec le client)

- Augmenter le montant des honoraires de 10 % sur les 10 clients les plus récents

Remplir un objectif en terme de volume de l'activité en pourcentage du chiffre d'affaires

- Réaliser 50 % du BNC<sup>1</sup> avec les TPE en un an

Remplir un objectif en terme d'acquisition de nouveaux clients

- Augmenter sa croissance d'X % sur six mois

Les objectifs doivent couvrir l'ensemble des changements que le projet génère et être clairement exposés. Une fois définis en accord avec l'ensemble de l'équipe, les moyens nécessaires pour les atteindre doivent être eux-aussi précisés. Ce sont eux qui conditionnent le bon déroulement du projet. De même, le planning reflète l'intensité des efforts déployés, tant humains que financiers, pour atteindre ces différents objectifs.

S'assurer, d'une part, que les objectifs sont quantifiables et, d'autre part, se demander dans quelle mesure l'objectif est pertinent. Seuls les objectifs clairement définis et concertés assurent la motivation d'une équipe.

De bout en bout, le projet s'articule en trois phases indispensables. La première phase, dite « conceptuelle », a d'ores et déjà été évoquée dans l'élaboration du Business modèle. Étudions à présent les étapes suivantes : la préparation concrète du projet et sa mise en oeuvre.

<sup>1</sup> Bénéfices non commerciaux

## II. La conduite du projet

## 2 - La conduite du projet : phase préparatoire

Le moment le plus délicat se situe au démarrage de l'activité. À ce stade, il convient de prendre du temps pour l'analyse et ne négliger aucun aspect de la préparation, au risque de compromettre la réussite du projet dans sa globalité. Il s'agit donc de consacrer l'ensemble de son énergie à la planification et à l'organisation du cabinet ou du service dédié aux TPE :

### 1. État des lieux

---

La première étape indispensable à la préparation du projet consiste à déterminer de manière claire et précise l'ensemble des forces et des faiblesses du cabinet (généraliste ou spécialisé), en fonction des risques et des opportunités du marché des TPE. Pour conduire à bien cette analyse initiale, un ensemble de domaines doit être examiné avec attention, afin d'identifier les principaux composants de la réussite :

- Définir la dimension qualité du projet, en identifiant les forces motrices (les raisons pour lesquelles le projet doit aboutir : le niveau d'expertise, la qualité des services...), et les forces d'inertie (la résistance face au changement, le poids de la charge de travail quotidienne, le défaut d'information ou de ressources, le manque de personnes compétentes...).
- Identifier les besoins en ressources humaines, techniques, financières

Cela exige une planification précise de chacune des étapes, afin de cibler les points forts et les points faibles du cabinet, constituant autant de leviers ou de freins à l'aboutissement du projet.

### 2. De l'utilité du chef de projet

---

Tous les projets doivent être piloté par une seule personne. Dans un premier temps, le chef de projet doit posséder des compétences de management afin de constituer une équipe solide et motivée et la guider vers le succès. Son rôle est donc de :

- Définir le périmètre et les objectifs du projet  
En accord avec l'équipe mise en place, le chef de projet définit un ensemble d'objectifs clairs qui permettront de mesurer les progrès accomplis et à long terme le succès du projet.
- Lister les tâches et les activités  
Le chef de projet définit les processus et la répartition des tâches : ce qui doit être fait, quand et par qui. Il doit organiser les ressources dont il dispose en les modulant par rapport aux activités et par rapport aux contraintes humaines, techniques ou organisationnelles qui se dessinent.

## 2 - La conduite du projet : phase préparatoire

### ■ Fixer les priorités

Le chef de projet attribue à l'ensemble des objectifs choisis un degré de priorité afin de répartir les objectifs prioritaires et les objectifs intermédiaires, en accord avec l'équipe.

### ■ Être un guide

Le chef de projet doit être en mesure d'opérer mais aussi d'anticiper le changement. Sur un marché en perpétuelle mutation, la capacité de réajuster son plan en fonction des nouvelles conditions fait l'essentiel de la différence.

### ■ Motiver les équipes

Une équipe compétente et soudée est essentielle à la bonne marche du projet. À cet égard, la capacité du directeur de projet à motiver et à diriger ses collaborateurs joue un rôle déterminant. En tant que chef de projet, il se doit de constituer la meilleure équipe possible, la guider et s'assurer que tous ses membres tirent profit de son expérience.

### ■ Permettre à l'information de circuler

Le chef de projet doit planifier des réunions traitant des « points en suspens » du projet avec l'ensemble de l'équipe. Les contacts et les transmissions d'informations indispensables vers les acteurs en retrait du projet (ceux qui ne font pas partie du comité de pilotage, par exemple) sont nécessaires dès lors que l'on aura besoin de les mobiliser à un moment donné.

### ■ Déterminer les indicateurs

Le chef de projet peut également être le pilote du projet. À ce titre, il constitue une équipe, dite comité de pilotage, dont l'objectif est de mettre en place les différents outils de contrôle de l'avancement du projet (tableau de bord, plan de trésorerie). Il organise des réunions fréquentes de réajustement en fonction des résultats des indicateurs.

## 3. Identifier les risques et ressources

---

### ■ Identifier les risques

Chaque marché comprend des risques. Il faut donc s'assurer que ceux-ci ont bien été intégrés dès le début du processus, compris par tous, fixer des alertes, définir les différentes mesures applicables et les classer par ordre d'importance.

### ■ Évaluer les contraintes

Les ressources et les budgets étant limités, les projets sont soumis à des contraintes qu'il faut connaître.

### ■ Faire le Business Plan<sup>1</sup>

Il s'agit notamment de définir au préalable les différents services proposés par le cabinet (les développements en cours, les évolutions prévues), cibler les clients potentiels, connaître les principaux acteurs du marché (les éléments de différenciation du cabinet par rapport à la concurrence, de la concurrence par rapport au projet), élaborer des partenariats stratégiques et opérer la planification financière par le biais d'un budget opérationnel.

<sup>1</sup> Voir glossaire page 27.

## 2 - La conduite du projet : phase préparatoire

### ■ Estimer les investissements

Au démarrage de son activité, le cabinet ou le service dédié aux TPE doit procéder à des investissements pour acquérir l'ensemble des immobilisations indispensables. Il est donc primordial de s'assurer que des fonds sont disponibles pour acheter l'équipement, payer les frais généraux (loyer, salaires, Urssaf...) et disposer d'une réserve en fonds de roulement (BFR) suffisante pour faire face aux charges courantes. Une évaluation globale des dépenses réalisée en amont réduit le risque de devoir recourir à des dépenses supplémentaires. L'estimation des coûts est une opération délicate qui mérite rigueur et précision : l'examen des détails permettra de vérifier que le budget alloué pourra financer les activités, notamment en testant un nombre illimité de scénarii en termes de montages financiers et d'échéances, pour déterminer l'incidence de chaque option sur le résultat. Il convient donc d'établir des devis, répartir les différents achats dans le temps, mettre en place un budget par poste pour tout ce qu'il est nécessaire d'acheter ou installer (abonnement à des bases de données, achat de logiciels, formations...)

### ■ Trouver les fonds, débloquer les fonds

Épargne personnelle, association avec des confrères, prêts temporaires, prêts bancaires, établissement de crédit... À ce stade du projet, il convient de réunir les capitaux qui seront nécessaires pour financer les différents besoins durables identifiés.

### ■ Rechercher les ressources existantes

Il est très important de chercher à utiliser le plus de ressources internes possibles. Ainsi, les autres services d'un cabinet peuvent-ils éventuellement aider de leurs compétences et de leurs réalisations.

## 4. Compléter les compétences par des formations

Certaines compétences techniques, commerciales et de gestion s'avèrent indispensables pour mener à bien le projet, suivant ce qui aura été ou non externalisé. À l'occasion du démarrage de son activité de conseil, les connaissances et l'expérience acquises demandent souvent à être complétées par des formations, parmi lesquelles :

■ La formation à la relation-client, aux techniques de vente, à l'anticipation des attentes et des besoins émergents, au développement de son networking<sup>1</sup>.

■ La formation aux systèmes de logiciels applicatifs : installation, optimisation, méthodes et outils de lancement et de pilotage (élaboration d'un tableau de bord).

Et éventuellement :

■ La formation à l'économie appliquée, aux notions de rentabilité et compétitivité et aux différentes contraintes de la Très Petite Entreprise.

■ La formation aux techniques de communication et aux moyens de les optimiser : imprimés du cabinet, relations publiques, gestion des médias et de la presse technique, organisation d'événements et de séminaires, publication d'articles, Site Web... Le poste "communication" pouvant être externalisé.

<sup>1</sup> Voir glossaire page 27.

### 5. Utiliser le levier informatique

Pour développer des avantages concurrentiels ainsi que la rentabilité de son service, l'avocat-conseil doit utiliser au maximum les nouvelles technologies.

#### ■ Le développement d'une base de données clients

- Collecte l'ensemble des informations sur sa clientèle
- Centralise et visualise les différentes fiches des dossiers (fiche-clients, adresse de facturation...)
- Aide à la performance en matière d'assistance (mémorise les questions posées les plus fréquentes...)
- Fournit à tous moments leur situation comptable
- Offre une vue claire de leur rentabilité
- Élabore des actions marketing ciblées et des campagnes de fidélisation par système de combinaison d'informations sur la rentabilité et de données relatives aux segments de clientèle

#### ■ La gestion informatique des dossiers

- Établit un classement par nature de prestations (juridique, fiscales, sociales...)
- Automatise la rédaction des différents modèles (courriers, actes types pour les phases de "Création" ou de "Développement")
- Tient à jour l'agenda du cabinet (planning des dossiers, accessible par jour, acteur...)
- Gère les temps passés par dossier et par acteur
- Gère la facturation et les encaissements (facturations de prestations, encaissements clients, bordereaux de remises en banque, relances clients)
- Produit des états de gestion

Il s'agit donc de mettre en place un outil de gestion des connaissances et des savoirs : le Knowledge Management<sup>1</sup>.

Maîtriser l'utilisation de ces outils permet d'appréhender le marché, réagir rapidement et efficacement, saisir de nouvelles opportunités commerciales et détecter très en amont les tendances.

<sup>1</sup> Voir glossaire page 27.

### 7. Argumentaire

---

L'avocat-conseil possède de nombreux atouts pour se positionner comme l'interlocuteur de référence des créateurs. Il est le garant de :

#### ■ L'exactitude et la fiabilité

Parce que les connaissances de l'avocat-conseil sont de grande valeur et son expertise reconnue, il est aux yeux des créateurs d'entreprises le maître de l'exactitude.

- ➡➡ Il trouve la meilleure solution aux problèmes rencontrés
- ➡➡ Il offre une qualité de prestations et d'informations élevée
- ➡➡ Il a une vision très complète des situations

#### ■ La complémentarité avec les experts-comptables

Si l'expert-comptable est l'accompagnateur du chef d'entreprise pour tout ce qui touche au chiffre, l'avocat-conseil l'est en matière juridique.

- ➡➡ L'avocat-conseil et l'expert-comptable se complètent en matière de fiscalité et sur les aspects sociaux de l'entreprise.
- ➡➡ Il accroît, en association avec l'expert-comptable, la qualité de l'accompagnement dans la mise en place des solutions proposées : chacun jouant de ses forces dans son domaine d'intervention et tous deux se concentrant sur la recherche de la meilleure solution. Ces partenariats permettant d'établir une gamme de prix adaptés pour le client.

#### ■ La réduction des risques

Dans un monde qui se judiciarise, s'internationalise, se complexifie et où la part de risque est en constante augmentation, l'avocat-conseil devient indispensable au créateur d'entreprise.

- ➡➡ Il réduit le niveau d'incertitude
- ➡➡ Il intervient en amont des difficultés

### 8. Plan marketing et mise au point d'outils de communication

---

Sur la base de cibles déterminées, il convient de mener des actions marketing de manière à s'adapter aux besoins de la clientèle, à identifier de nouvelles attentes en matière de produits/services et à déterminer quelles sont leurs caractéristiques (modalités de délivrance du service, prix...).

#### ■ Les démarches préalables

Il faut qualifier la demande, segmenter le marché et ses sous-segments. Ainsi, les actions marketing seront-elles normalement différentes pour chaque segment ciblé, surtout dans le cas des TPE où la diversité des profils est très importante. Il s'agit donc d'opérer une sélection et décliner les offres en fonction de leurs attentes respectives.

#### ■ Les domaines d'une politique marketing

Le plan marketing se fonde sur des politiques spécifiques qui définissent le produit/service au sens large et ses implications commerciales :

- La politique de service (gamme de produit)
- La politique de prix (la grille tarifaire)
- La politique de communication, c'est-à-dire : discours, équipe de vente et relations publiques. Exemples : articles dans la presse spécialisée, Newsletter, bulletin informatif, présentations, organisation de séminaires, participation à des colloques ou à des salons spécialisés... Le contexte concurrentiel actuel impliquant une forte réactivité, la maîtrise de l'Internet, sa méthodologie et l'utilisation de ses outils sont des atouts essentiels. Les applications telles que les Weblogs, l'extranet ou encore les forums permettent de présenter la nouvelle activité, d'indiquer éventuellement ses tarifs et de promouvoir ses prestations.

#### ■ Aboutissement opérationnel

Lorsque les actions concernant ces domaines sont programmées pour une durée donnée (par exemple une année), chiffrées (budgets, objectifs de résultats) et que les moyens correspondants ont été explicités, on aboutit au plan marketing .

### 9. La grille tarifaire

---

La grille tarifaire fait partie intégrante de la stratégie marketing. Les prix doivent être élaborés en prenant en considération un double objectif : dégager de la rentabilité et assurer la croissance. Il faut donc penser les différents services offerts en systèmes articulés : la grille devant permettre de générer des revenus récurrents.

### ■ Fixer les prix de vos prestations

Habituellement, les honoraires s'entendent en fonction de la réputation. Cependant, l'importance qu'apportent les créateurs à la notion de "prix psychologique" vient contrer cet état de fait. Il s'agit donc d'être compétitif sur le plan des coûts pour refléter sa nouveauté sur le marché et se donner un avantage conséquent dans la recherche des premiers contrats.

Le coût précède le prix, ce qui implique que le prix doit être fixé en tenant compte du coût de revient. Puisque le conseil est limité par le « prix psychologique », cela change la donne. Par conséquent, ce dernier doit être acceptable par le client, en cohérence avec le positionnement stratégique du cabinet et son image de marque. Toutefois, il faut s'assurer d'avoir trouvé un bon équilibre entre une surestimation et une sous-estimation : l'entreprise doit être rentable, mais les honoraires ne doivent pas être dissuasifs pour la clientèle.

### ■ La grille des prix

Il faut définir une politique claire en ce qui concerne le mode de rémunération des services. Les modes de paiements choisis par les créateurs obéissent à deux logiques différentes :

- Le refus d'avancer des fonds (risque de payer trop à l'avance en comparaison des besoins réels).  
Ce type de créateur privilégiera :
  - Le tarif horaire
  - La facturation à la carte
  
- La maîtrise des coûts  
Ce type de créateur privilégiera :
  - La facturation au forfait
  - Le carnet de consultation
  
- À ces modalités financières peuvent s'ajouter des formules dites de « packs », intéressantes au moment de la création d'entreprise
  - L'Offre Création  
Regroupe plusieurs services dans une même offre. Elle propose l'accès à un « package » d'aide à la création, en réponse aux quatre besoins primaires des créateurs. Le regroupement de services est susceptible d'accroître la valeur perçue de l'offre globale, notamment en raison des complémentarités entre les composantes de l'offre.
  
  - L'Offre Développement  
Propose des solutions segmentées pour les besoins ultérieurs des créateurs. Elle comprend des services d'assistance ponctuels : l'assistance à la croissance sociale, à la croissance juridique, à la croissance externe, à Internet et l'assistance technique. Cette dissociation permet de resegmenter les groupes de clients en proposant des offres plus ciblées en fonction des besoins.

## 2 - La conduite du projet : phase préparatoire

### ■ Donner accès à une assistance juridique

En dehors des services liés à la “Création” et au “Développement”, le client a besoin de réponses aux questions qu’il se pose. L’assistance juridique est un moyen de fidéliser la clientèle et de prendre une place importante dans l’activité de la TPE. En sensibilisant à une prise en charge prioritaire, des temps de réponse optimum et une réactivité face aux difficultés rencontrées, l’avocat-conseil renforcera la notion de proximité. Ce service peut être proposé seul - il sert alors de “produit/service” permettant de trouver de nouveaux clients - ou en complément d’autres prestations. Le client peut payer un forfait mensuel pour un nombre donné ou illimité de questions juridiques. D’autre part, il existe des facturations à la minute, suivant le principe du minitel ou de l’audiotel, qui ne donneront pas à la typologie client “refus d’avancer des fonds”, l’impression que cela coûte cher.

- Un extranet

Site Web sécurisé et réservé à des utilisateurs choisis. Un extranet optimise les échanges de données et d’informations, sans limite de temps et d’espace. Cet outil améliore la productivité du cabinet, tout en diminuant les coûts de fonctionnement. Il souscrit un abonnement mensuel pour accéder au site et réaliser les mises à jour.

### ■ Précautions

- Toute mission de conseil doit être formalisée par écrit
- Toute mission de conseil doit prévoir un échéancier de paiement
- Il ne faut pas donner de conseils gratuits, cela peut nuire à la crédibilité

Proposer des modes de paiements adaptés et déployer des offres sur-mesure. délivrer des réponses claires en accord avec les besoins et les exigences des créateurs

## 10. Avertir les clients

---

Les clients sont le meilleur relais de l’information qui soit. C’est pourquoi : il est fondamental, dès lors que le projet entre en phase opérationnelle, de les mettre au courant de la nouvelle activité du cabinet.

## 2 - La conduite du projet : phase opérationnelle

Chaque phase comprend ses propres difficultés. Concevoir et préparer son projet est une chose, passer en phase opérationnelle en est une autre. Il faut maintenant faire vivre son projet. L'enjeu étant de passer du « bien sur le papier » au « réussi sur le terrain ». Le passage à l'acte nécessite de s'appliquer à quelques tâches indispensables :

### 1. Gérer l'information grâce au Knowledge Management

---

Toute la difficulté en phase opérationnelle va consister à alimenter le système de gestion des connaissances et avoir la volonté de s'en servir. Pour qu'une équipe transversale fonctionne, il est nécessaire qu'elle travaille selon une approche commune, avec des règles de comportement, de fonctionnement et de communication acceptées par tous et applicables. Il est donc indispensable que tout le monde puisse avoir facilement et à tout moment accès aux informations clés (savoirs, expertises...). La gestion du savoir (KM) permet aux avocats d'accéder à l'information d'une base de données traitée, classée, partagée et constamment réactualisée par l'ensemble de l'équipe. Plus la communication sera bonne et les échanges importants, plus le projet se déroulera de manière fluide. Ce qui est difficile à trouver, c'est l'équilibre entre une "usine à gaz", dont personne ne veut plus se servir, et un système trop limité, souvent peu flexible.

### 2. Surveiller la progression et le suivi des résultats : le tableau de bord

---

Instrument de pilotage du projet, le tableau de bord permet notamment d'accéder aux principaux indicateurs de performance d'une opération et donne de la visibilité. Le tableau de bord produit l'information en correspondance avec les besoins de suivi, de contrôle, et d'évaluation de la nouvelle activité, mesure ses performances, analyse ses résultats, et définit, le cas échéant, des actions correctives lorsque ses objectifs ne sont pas atteints.

#### ■ Indicateur du taux d'adhésion de la clientèle aux services proposés

Il est essentiel de connaître le nombre de nouveaux clients et le chiffre d'affaires qu'ils génèrent. Un suivi global et un détail dossier par dossier permettent de mesurer le chiffre d'affaires et la gestion complète des engagements (frais et débours). Le tableau de bord indique également la progression des en-cours et permet d'avoir une vision globale de son activité sur le secteur ciblé.

#### ■ Indicateur du taux de rentabilité ou ROI

Le taux de rentabilité économique est un bon indicateur pour mesurer l'efficacité d'une entreprise. Conséquence d'une rentabilité positive : le cabinet peut investir pour aller de l'avant.

#### ■ Indicateur de facturation et recettes

Le point critique, vital, des avocats est de se faire payer en temps et en heure. Savoir au jour le jour ce que représente sa facturation et la comparer aux résultats du budget prévisionnel est une condition essentielle de réussite. Avec l'**indicateur de facturation**, le tableau de bord permet de suivre la génération des factures et le suivi le plus strict de leurs règlements, pour avoir une vision claire et instantanée de la situation financière du cabinet. L'**indicateur recettes** révèle quant à lui si l'activité est viable et si les honoraires

## 2 - La conduite du projet : phase opérationnelle

estimés sont concordants avec le plan de trésorerie. Il doit tenir compte de l'ensemble des dossiers confiés au cabinet. Si l'indicateur de recettes est en retard par rapport à l'indicateur de facturation, cela veut dire que l'on encaisse moins que ce que l'on facture. À ce stade, il faut développer des automatismes de relances qui sont l'assurance d'une parfaite maîtrise du suivi des règlements, et donc de la sauvegarde de la trésorerie du cabinet.

### ■ Indicateur du niveau des charges

Au démarrage de son activité, les charges parfois trop importantes sont souvent causes d'échec. Cet indicateur est essentiel. Il implique notamment de porter une extrême attention aux charges et aux réductions de dépenses qui s'imposent. Emprunter à long terme, réduire les créances clients, gérer au mieux la trésorerie en profitant au maximum des facilités de paiement, ou encore réduire sa rémunération, sont des moyens efficaces pour limiter une partie des charges.

## 4. Résoudre les problèmes

---

Quelque soit la qualité du plan du projet, une fois la phase active lancée, des problèmes peuvent survenir. Il reste donc préférable d'évoquer les problèmes potentiels, même s'ils ne sont pas encore concrétisés, pour agir plutôt que de constater par la suite qu'ils se sont aggravés.

## 5. Péreriser la démarche

---

Vérifier la satisfaction du client, tester des prestations qui répondent à de nouveaux besoins, piloter la qualité au quotidien et surveiller la concurrence sont autant d'éléments permettant à la nouvelle stratégie de durer. À long terme, la cible peut alors être élargie, dans la cohérence de la politique d'entreprise, à d'autres sous-segments du marché.

## 6. Alimenter le site Web

---

Un site Web est à la fois un excellent outil de communication et un espace marchand. Il doit être cohérent avec les attentes des clients ciblés et le positionnement choisi, pour offrir un contenu utile dans le respect des règles déontologiques. Les principaux objectifs d'un site Web sont :

## 2 - La conduite du projet : phase opérationnelle

### ■ Générer des contacts

Internet est un vecteur de communication. Vitrines en ligne du cabinet, exposition de la marque, amélioration de la notoriété : le client obtient notamment des précisions sur les services offerts, les titres de compétence, les modes de rémunération... Il est également envisageable, pour des choses simples, de proposer des consultations en ligne selon les domaines d'interventions spécifiques présentés.

### ■ Attirer et retenir des cibles identifiées

Le site Web permet au cabinet d'optimiser sa stratégie d'acquisition client. Ceci en augmentant de façon significative et mesurable le nombre de contacts ciblés, via des actions de référencement et de promotion qui optimiseront le retour sur investissement.

La participation à des forums en ligne ou la mise en place d'un blog permettent également d'afficher au quotidien des observations et des réflexions sur le champ de droit desservi, démontrer des compétences, des expertises, et se démarquer des concurrents moins visibles.

La mesure d'audience Internet aujourd'hui ne peut pas être ignorée par les avocats-conseils qui doivent utiliser davantage ce formidable outil de recherche d'informations pour attirer de nouveaux clients, dont la principale difficulté reste souvent de trouver un avocat qualifié pour résoudre leur problème.

## III. Divers

### 1. Pièges à éviter

---

Le parcours pour mener à bien la conduite de ce type de projet est jalonné de pièges qu'il est préférable de savoir éviter. Voici les plus critiques :

#### ■ **Disposer d'une réserve financière suffisante**

Les moyens mobilisés doivent permettre à l'activité de tenir un an, en toutes hypothèses.

#### ■ **Bien évaluer les investissements**

Établir plusieurs prévisions, prendre en compte des rythmes de développement différents d'activité. Il faut pouvoir tenir financièrement jusqu'à atteindre le point mort et prévoir l'hypothèse de développement du chiffre d'affaires le plus pessimiste.

#### ■ **Contrôler fermement les dépenses**

« Les recettes doivent précéder les dépenses ». Il est indispensable de maintenir son point mort aussi bas que possible, en contrôlant les dépenses pour éviter les dérapages, quelque soit la rentabilité du cabinet lors de la phase de démarrage. De même, il faut être attentif aux dépenses commerciales, définir avec attention un programme de communication sur six mois au moins et savoir entretenir les contacts jusqu'à ce qu'ils portent des fruits.

#### ■ **Entretenir le bouche-à-oreille**

La satisfaction des clients existants peut permettre d'attirer de nouveaux clients grâce au bouche-à-oreille et assurer l'activité future.

#### ■ **Ne pas être trop difficile sur la nature des missions acceptées**

Générer rapidement des recettes sans être trop exigeant. C'est pourquoi, il est nécessaire au démarrage de son activité d'accepter toutes les missions, y compris celles qui ne correspondent pas à son niveau d'exigence.

#### ■ **Ne jamais figer son activité de façon définitive**

Rester à l'écoute du marché pour être capable de détecter ses évolutions, ses risques, ses opportunités, et ne pas oublier de surveiller la concurrence.

#### ■ **Ne pas se laisser dominer par la peur de l'échec**

La peur empêche d'être réactif à l'apparition des inévitables difficultés.

#### ■ **Cultiver sa nouvelle image**

L'image, la réputation de votre cabinet est, quelque soit sa taille, une valeur, un actif à entretenir et à faire fructifier.

## 2. Analyse critique et réajustements

---

Il est fondamental de déterminer dès le départ dans le planning, à intervalles réguliers, des pauses permettant de faire une analyse de la situation. Il est vraisemblable qu'après la première année d'activité, l'avocat-conseil soit amené à faire évoluer de façon plus ou moins sensible la nature de ses prestations, ses prix et ses cibles commerciales. Un mode opérationnel est toujours perfectible. Savoir tirer profit de l'expérience de la connaissance du marché, adapter son marketing, faire évoluer la définition même de son activité, opérer les réajustements stratégiques nécessaires, notamment en matière de différenciation par rapport à la concurrence, sont des facteurs essentiels au succès.

■ Des réunions d'évaluation doivent se tenir tout au long de la mise en oeuvre d'un projet afin de faire le point sur les progrès accomplis, les résultats atteints, ainsi que les aspects négatifs et procéder aux nécessaires réajustements .

■ Le cycle en trois temps : Action - Analyse - Ajustement, doit devenir un processus permanent, un automatisme pour valider la pertinence de la stratégie de croissance. De fait, il faut savoir se remettre en question chaque fois que cela s'avère nécessaire.

### 3. Se documenter pour approfondir

---

#### Gestion de projet

- *De la gestion de projet au management par projet* - Joly Michel, Association Française de Normalisation (AFNOR), 2001.
- *Le Management par projet* - Serge Raynal, Éditions Organisation, 2000.
- *Déjouer les pièges de la gestion de projet* - Éditions Organisation, 2000.
- *Conduire un projet d'organisation : guide méthodologique* - Henri-Pierre Maders, Elizabeth Gauthier et Cyrille Le Gallais, Éditions Organisation, 2002.

#### Stratégie et management

- *Analyse stratégique : mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance* - Philippe Baumard, Dunod, 2000.
- *Diagnostic et décisions stratégiques* - Tugrul Atamer et Roland Calori, Dunod, 2003.
- *Gestion des risques, méthode d'optimisation globale* - Bernard Barthélémy, Éditions Organisation, 2000.
- *Les Nouveaux tableaux de bord des décideurs. Le projet décisionnel dans sa totalité : comprendre la stratégie, gérer le projet et mettre en oeuvre les progiciels de la business intelligence* - Alain Fernandez, Éditions Organisation, 2002.
- *Réussir son Business plan : méthodes, outils, astuces* - Michel Sion, Dunod, Collection Fonction de l'entreprise, 2007.

#### Relation-client

- *La Conception à l'Écoute du Marché, organiser l'écoute des clients pour en faire un avantage concurrentiel* - Shoji Shiba, INSEP Éditions, 1995.
- *Mesurer et développer la satisfaction des clients* - Sous la direction de Daniel Ray, Éditions Organisation, 2001.
- *Fidélisez vos clients : stratégies, outils, CRM et e-CRM* - Pierre Morgat, Éditions Organisation, 2004.

#### Knowledge management

- *Knowledge Management. La nouvelle richesse des entreprises, savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société* - Karl Erik Sveiby, Maxima, 2000.
- *Knowledge Management. Théorie et pratique de la gestion des connaissances* - René-Charles Tisseyre, Hermès sciences publications, 1999.

# Glossaire

## **Modèle économique**

Équivalent ou assimilé : Business Model / Business Modèle (BM)

“L'ensemble des mécanismes permettant à une entreprise de créer de la valeur à travers la proposition de valeur faite à ses clients, son architecture de valeur (comprenant les chaînes de valeur interne et externe) et de capter cette valeur pour la transformer en profit”

(Lehmann-Ortega et Schoettl, 2005)

Trouver son Business modèle, c'est donc comprendre comment toutes les ressources mobilisées se transforment en offre pour les clients et en profit pour le cabinet.

## **Planification stratégique**

Équivalent ou assimilé : Business Plan (BP)

Un business plan est un résumé de la stratégie et des actions et moyens qu'un entrepreneur ou un manager compte mettre en oeuvre dans un projet entrepreneurial afin de développer au cours d'une période déterminée les activités nécessaires et suffisantes pour atteindre des objectifs visés.

## **Gestion de la Relation Client**

Équivalent ou assimilé : GRC/CRM

La GRC est une stratégie transversale d'organisation de l'entreprise qui permet de mieux comprendre, anticiper et gérer les besoins des clients actuels et potentiels en les plaçant au cœur du système.

## **Gestion des Connaissances**

Équivalent ou assimilé : Knowledge Management (KM)

La gestion des connaissances est l'ensemble des méthodes et des techniques permettant de percevoir, d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser, et de partager des connaissances entre les membres des organisations, en particulier les savoirs et expertises disponibles.

## **Networking**

Équivalents ou assimilés : Business networking sur Internet, réseautage social et professionnel

Le networking social professionnel est un outil en développement, basé sur les échanges informels. Totalement spontané, il donne la possibilité aux avocats qui le désirent d'échanger des informations, (notamment des réponses à des questions pointues). Par l'intermédiaire de son réseau de relations, un membre peut accéder rapidement à des données, tester ou valider des points de droits.

## IV. Annexes



# CNB / ODAP

---

**Étude sur les TPE : réaction à une offre de services**

**Mai 2007**

# 1. Contexte, objectifs & méthodologie

## 1.1 Contexte & objectifs

---

Depuis toujours, les phases de création et de lancement d'entreprises sont des périodes de turbulences constantes, d'interrogations, de choix stratégiques et de difficultés passagères ou persistantes conduisant à un pic de mortalité à la quatrième année. Ces moments de conception et de naissance sont donc propices à l'accompagnement et au conseil de professionnels tels que les avocats-conseils.

Cependant, le réflexe de recours à cette profession n'existe pas hormis dans le domaine judiciaire. Le Conseil National des Barreaux et l'Ordre des Avocats de Paris pensent qu'il est souhaitable de dépasser ce champ de compétences restrictif, et faire de l'avocat-conseil l'homme de confiance accompagnant le créateur pendant toute la vie de son entreprise.

Pour ce faire, une étude a été conduite visant à connaître les attentes des créateurs et développeurs d'entreprises, leurs attitudes, leurs comportements, leurs préoccupations, de façon à :

- Positionner l'avocat-conseil comme l'homme de confiance qui accompagne le développement de l'entreprise
- Créer des réflexes qui dépassent le judiciaire.

## 1.2 Synthèse de l'étude

---

Les créateurs de TPE ont besoin d'accompagnement à deux moments forts de la vie de leurs entreprises :

- À la création : moment pendant lequel quatre besoins primaires et communs à tous les créateurs ont été identifiés (structure juridique, statuts de l'entreprise, statut du dirigeant, financement)
- Dans leurs projets de développement qui sont essentiellement d'ordre juridique, commercial et social.

Généralement, à la création comme dans les projets de développement, l'expert comptable est l'interlocuteur le plus sollicité par les créateurs, juste devant le réseau d'institutionnels (Chambres de Commerce et d'Industrie, Chambres des Métiers...). L'avocat-conseil vient juste après il est le premier interlocuteur « payant » sollicité. C'est l'interlocuteur idéal pour la création d'entreprise d'après les créateurs qui y font appel.

L'avocat apparaît légitime en tant que conseiller à la création, impression confirmée par les 50% de créateurs qui seraient prêts à utiliser les services d'un avocat-conseil pour les accompagner pendant toute la vie de leur entreprise.

Pour répondre aux attentes de ces créateurs, l'offre de services de l'avocat doit être constituée de 2 volets, chacun d'entre-eux répondant à un moment spécifique de besoin d'accompagnement : une offre "Création" en réponse aux besoins à la création et une offre "Développement", en réponse aux besoins de développement, avec dans chaque cas un contenu adapté aux attentes.

Pour promouvoir ces offres, l'avocat-conseil doit capitaliser sur sa position d'interlocuteur idéal à la création, capable d'aider et d'accompagner au plus juste le créateur dans ses choix, tout ceci à des tarifs adaptés aux moyens de chacun, et si possible, se rapprocher des experts comptables.

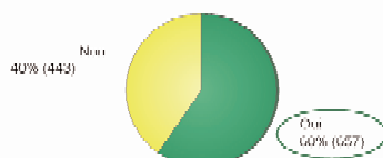
## 2. Les besoins en accompagnement

### Trois moments bien identifiés dans la vie de l'entreprise

#### 2.1 La création : le moment clef de l'accompagnement

À la création, 60% des entrepreneurs font appel à un prestataire extérieur pour les aider à lancer leur activité :

Q1. Lorsque vous avez créé votre entreprise, avez-vous sollicité des conseils extérieurs pour vous aider ?



Ces créateurs qui disposent pour la plupart d'entre-eux de ressources financières limitées, sollicitent les réseaux gratuits ou de proximité pour les accompagner dans cette phase clef de lancement : l'expert comptable, les institutionnels (CCI, CDM...) et le réseau personnel principalement. Derrière ce réseau "gratuit", l'avocat est le premier interlocuteur "payant" sollicité.

Ces interlocuteurs doivent répondre à 4 besoins primaires communs à tous les créateurs : choix de la structure juridique, rédaction des statuts juridiques, choix du statut du dirigeant, recherche de financement.

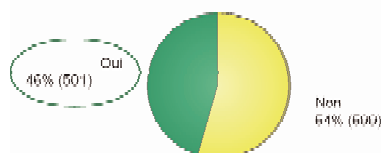
Lorsque nous demandons aux créateurs leurs niveaux de satisfaction quant à ces différents interlocuteurs, ils désignent l'avocat-conseil comme interlocuteur idéal (d'après les 86 créateurs sur les 1100 interrogés qui l'ont sollicité à la création) juste devant l'expert comptable. Seul ses tarifs génèrent de l'insatisfaction.

→ L'avocat-conseil possède de nombreux atouts pour se positionner comme l'interlocuteur de référence à la création. Proposer une offre de services à la création semble donc pertinent, ceci à une seule condition : délivrer une gamme de prix adaptée aux moyens financiers des créateurs.

#### 2.2 Le quotidien : des besoins plus ponctuels

Au quotidien maintenant, 50% des entrepreneurs font appel à un prestataire extérieur pour les aider dans leurs opérations courantes :

Q2. Aujourd'hui au quotidien, faites-vous appel à des prestataires extérieurs pour vous aider dans les opérations courantes de votre entreprise ?



Ce prestataire extérieur est dans 80% des cas l'expert comptable. Ce dernier intervient principalement pour régler tout ce qui est d'ordre administratif (formalités administratives comme inscription au RCS, documents URSSAF...).

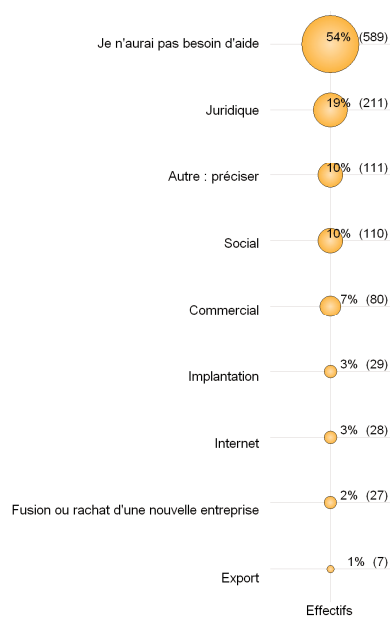
Parmi les 20% restant, l'avocat-conseil est l'interlocuteur le plus sollicité au quotidien, très souvent dans un rôle de défenseur des intérêts (pour attaquer ou se défendre en cas de litige) mais quasiment jamais en tant que conseiller (d'après les 40 créateurs sur les 1100 interrogés qui l'ont sollicité au quotidien).

Comme lors de la création, l'avocat-conseil semble répondre à toutes les attentes des créateurs. Avec davantage de disponibilité, il serait l'interlocuteur parfait.

→ Autant la phase de création, de par la diversité des besoins, offre un fort potentiel pour l'avocat-conseil qui semble légitime pour conseiller les créateurs...autant le quotidien fait de tâches administratives et de résolution de litiges semble être pauvre et sans très grand intérêt pour ce même avocat-conseil.

## 2.3 Le futur : des projets prévus dans le juridique, le commercial et le social

Quand nous interrogeons les créateurs sur leurs éventuels projets de développement, voici leurs réponses :



54% des créateurs déclarent ne pas avoir besoin d'aide à l'avenir.

Parmi les 46% restants, 3 types de projets se dégagent, avec dans chaque cas, un interlocuteur bien désigné :

- Le juridique : l'avocat-conseil pour accompagner
- Le social : l'expert comptable pour accompagner
- Le commercial : le réseau personnel ou l'expert comptable pour accompagner

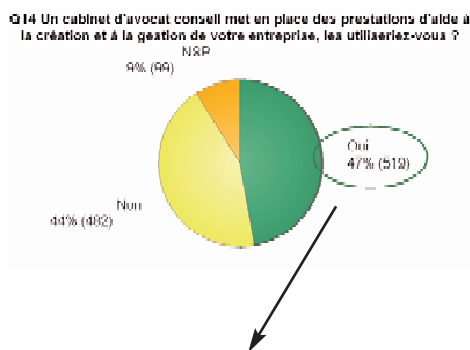
Ces besoins d'accompagnement en développement ne semblent pas être le marché le plus porteur pour l'avocat-conseil, contrairement à la phase de création. Néanmoins, il semble nécessaire de proposer aux créateurs la possibilité de les accompagner dans leurs développements, ce qui constituerait une suite logique à une offre d'accompagnement à la création.

## 3. L'offre de services : contours et contenus

### 3.1 Des prestations d'aide à la création : pourquoi pas ?

Une fois interviewés sur leur passé, leur présent puis leur futur, nous avons demandé aux sondés de se revenir quelques années en arrière et de s'imaginer à nouveau dans la peau d'un créateur souhaitant lancer son activité.

Parmi eux, 47% seraient prêts à utiliser des prestations proposées par un cabinet d'avocat-conseil. À noter que ce taux est légèrement plus élevé dans les structures plus importantes : SA (60%) et SAS (54%).



Pour les créateurs favorables à la mise en place d'une prestation de services, l'avocat-conseil est compétent pour informer, conseiller et accompagner.

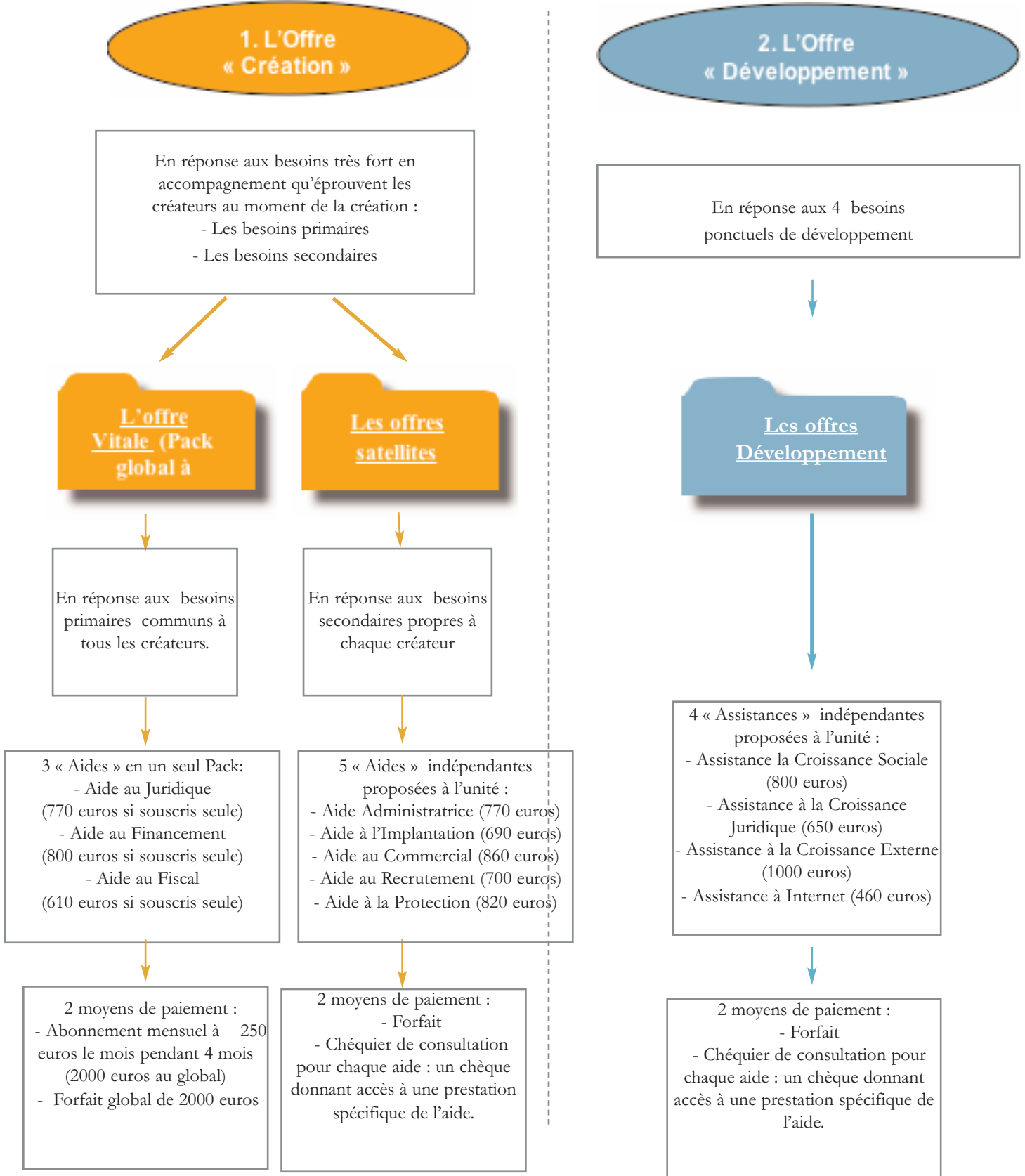
Nous avons par la suite, demandé aux créateurs de s'exprimer leurs sur une liste d'offres que l'avocat-conseil pourrait être susceptible de proposer, aux 2 moments où les besoins en accompagnement sont les plus importants :

- Offres de prestation à la création :
  - o L'aide au juridique
  - o L'aide administrative
  - o L'aide à l'implantation
  - o L'aide au commercial
  - o L'aide au recrutement
  - o L'aide au financement
  - o L'aide au fiscal
  - o L'aide à la protection
  
- Offres de prestation au quotidien ou dans le développement de l'entreprise :
  - o L'assistance à la croissance sociale
  - o L'assistance à la croissance juridique
  - o L'assistance à la croissance externe
  - o L'assistance à l'export
  - o L'assistance à Internet

Les réponses des créateurs ont permis de dégager naturellement 2 offres de services que l'avocat-conseil pourrait proposer, présentées ci-dessous.

### 3.2 Présentation des 2 offres de services : l'offre "Création" & l'offre "Développement"

Afin de répondre aux 2 moments les plus importants de besoins en accompagnement que sont la création et le futur (projets de développement), l'offre de services à proposer doit être composée de 2 volets :



### 3.3 Déploiement des offres

---

Ces deux offres peuvent bénéficier d'un même déploiement, qui peut se faire de deux façons :

- Faire connaître l'avocat-conseil et ses offres de prestation en :
  - o Continuant de fréquenter les salons sur la création d'entreprise
  - o Envisageant des partenariats avec les institutionnels
  - o Créant un site web dédié comme l'a fait l'expert comptable avec [www.entreprisecreation.com](http://www.entreprisecreation.com)
  - o Présentant le métier et les services de l'avocat-conseil dans les formations professionnelles et supérieures...)

...ou...

- Se rapprocher des experts comptables avec le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables, pour former un duo d'ailleurs plébiscité par les créateurs pour les accompagner.

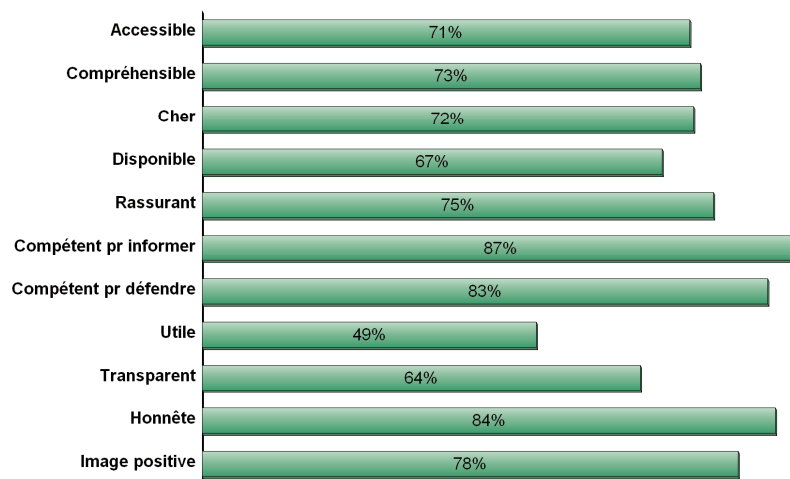
. Dans tous les cas, les deux offres doivent :

- Être proposées en accompagnement global ponctuel pour l'offre « Création ».
- Être proposée uniquement en accompagnement ponctuel pour l'offre « Développement ».
- Être appuyée par un service d'assistance téléphonique, une sorte de SAV.

## 4. l'image des avocats

Avant de lancer ces offres de prestations, l'avocat-conseil doit essayer dans un premier temps, de retravailler certaines facettes de son image. Afin de l'aider à les déterminer, nous avons demandé aux créateurs de se prononcer sur l'image qu'ils ont de l'avocat-conseil.

Les avocats bénéficient globalement d'une image positive : ils sont compétents pour informer, pour défendre, ils sont honnêtes et possèdent globalement une bonne image. En revanche, ils ne sont pas très transparents, pas toujours disponibles et pas toujours accessibles... Ces 3 points doivent faire l'objet de toutes les attentions avant et une fois l'offre lancée.



### Méthodologie

Il a été procédé en 2 temps :

- **Une phase qualitative** (novembre / décembre 2006) : 30 entretiens d'1heure en face à face avec des créateurs d'entreprises (moins de 3 ans d'existence, moins de 10 salariés), partout en France (Marseille, Nantes, Paris, Lille, Reims).

- **Une phase quantitative** (février à avril 2007) : 1100 créateurs interviewés (moins de 3 ans d'existence, moins de 10 salariés), représentatifs de la création d'entreprises en France en 2006 en terme de :

- . Secteurs : commerce, construction, industrie, service
- . Régions : Nord, Paris et RP, Alsace Lorraine, PACA, Aquitaine, Bretagne et DOM TOM

Tableau I

## Principales données sur les TPE en 2003, ensemble industrie - commerces, services en France métropolitaine

	Micro entreprise de					TPE de 0 à 19 salariés	TPE /Total	Autres PME de 20 à 249 salariés	PME > 20 sal. /Total	Grandes entreprises de 250 et +	Grandes entreprises /Total	Ensemble
	0 salarié	1 à 3 salariés	4 à 9 salariés	0 à 9 salariés	10 à 19 salariés							
Nombre d'entreprises (milliers)	1185,9	693,4	301,5	2180,9	81	2261,9	95,3%	64,6	2,7%	47,4	2,0%	2373,9
Chiffre d'affaire (milliards d'euros)	92,4	154,5	217,5	464,4	146,6	611	20,9%	434,7	14,9%	1878,7	64,2%	2924,4
Valeur ajoutée (milliards d'euros)	30	54,4	71	155,4	45,1	200,5	27,2%	116,4	15,8%	420,9	57,0%	737,8
Personnes occupées (milliers)	1195,1	1753,3	1971,8	4919,2	1118,1	6037,3	37,5%	2865,8	17,8%	7226,3	44,8%	16120,3
Effectifs salariés (milliers)	0	1136,7	1768,2	2904,9	1089,3	3994,2	28,4%	2848,4	20,3%	7214,9	51,3%	14057,5

SOURCE : DGI - INSEE - DCA SL, base de données fiscales

Tableau II

## Répartition de la valeur ajoutée selon le secteur et la taille de l'entreprise

	TPE de 0 à 19 sal	TPE / Total	Autres PME de 20 à 249 sal.	Autres PME / Total	Grandes entr., de 250 salariés et plus, entr., dépendantes	Grdes entr., + entr. dépendantes / Total	Ensemble
Industries agricoles et alimentaires	6,2	21%	4,4	15%	18,8	64%	29,5
Industries manufacturières, énergie	19,1	9%	29,6	14%	161,2	77%	209,9
Bâtiments, travaux publics	29,4	53%	12,9	23%	13,2	24%	55,5
Transports	6,7	13%	8	16%	36,9	72%	51,6
Commerce	48,3	35%	25,5	19%	62,3	46%	136,1
Promotion, gestion immobilière	6,2	61%	1,2	12%	2,8	27%	10,2
Services aux entreprises	36	22%	22,3	14%	106,3	65%	164,6
Services aux particuliers	21,8	49%	7,1	16%	15,8	35%	44,6
Education, santé action sociale	26,7	75%	5,4	15%	3,6	10%	35,8
Ensemble du champ Industrie-Commerce-Services	200,4	27%	116,4	16%	420,9	57%	737,8

SOURCE : DGI - INSEE - DCA SL, base de données fiscales