



Les cabinets doivent (re)penser leur offre de services

Article extrait du Blog Espace Innovation : <http://www.espace-innovation.fr>

*Si l'optimisation de l'outil de production entraîne des gains de productivité et une amélioration de la marge des dossiers (ce qui est vital...), il ne **garantit malheureusement pas un avantage concurrentiel sur son marché**. Car au-delà de signes tangibles de non-qualité (non respect des délais, erreurs, etc.), dites-vous bien que votre client ne perçoit pas vos efforts d'organisation interne, que tout ce qui se passe dans l'arrière boutique ne le « touche » absolument pas.*

*On peut même affirmer aujourd'hui que la qualité technique dans la production des missions traditionnelles, représente « le minimum » qu'un cabinet puisse apporter à ses clients !... **Pour faire simple, disons que si l'organisation de votre outil de production et de gestion interne est votre principale préoccupation, ce n'est absolument pas celle de votre client.***

*Sauf à se battre uniquement sur le prix, dans une pure stratégie LOW-COST, l'un des enjeux majeurs pour les cabinets d'expertise-comptable va se jouer sur le CONSEIL... **mais pas celui dont on parle depuis 20 ans ! Explications...***

Avant toute chose, il faut distinguer deux grandes catégories de prestations de conseil pour les cabinets d'expertise-comptable :

1. **Le conseil de gestion et de management** qui consiste à accompagner l'entreprise dans ses cycles de vie et de développement. Cette offre regroupe des missions « classiques » telles que le budget d'entreprise, le tableau de bord, l'évaluation, l'analyse du coût de revient d'une activité industrielle,... et des missions plus spécifiques telles que l'audit des procédures, l'audit social, le diagnostic opérationnel ou bien encore l'organisation du système informatique de l'entreprise ou la gestion de patrimoine...
2. **Le conseil « au quotidien »** (appelé par certains experts-comptables « *conseil de coin de table* ») qui consiste dans bien des cas à aider le dirigeant à prendre les bonnes décisions : choix du financement d'un investissement, coût de revient de l'unité d'œuvre, aide à l'acquisition d'un véhicule de tourisme ou d'un utilitaire, budget simplifié, approche du seuil de rentabilité ou résultat mensuel approché, plan de trésorerie à court terme, conseil dans l'optimisation d'un placement immobilier, optimisation entre rémunération et dividendes, retraite... impossible de tous les citer, car la liste est trop longue, quand ce ne sont pas aussi des conseils fiscaux à titre personnel.

Contrairement « aux apparences », les conseils de la première catégorie sont certainement les plus faciles « à vendre », **comprenez par là à facturer**. La clientèle concernée par ces « conseils » est majoritairement composée de sociétés (parfois petites) avec du potentiel, dirigées par des

entrepreneurs qualifiés de « développeurs ». L'augmentation organique de leur chiffre d'affaires et de toutes les fonctions de leur société, génère une demande inéluctable en matière de conseils (gestion, social, juridique, fiscal, etc.).

Dans ces cas là, force est de constater que les cabinets ne souffrent, ni d'une « faiblesse commerciale », ni d'un manque de temps (même si cela oblige à s'organiser...) pour les facturer et les produire. La demande est « événementielle » et ils y répondent naturellement, d'autant que la capacité contributive du client est généralement « bonne » (le client est souvent plus pressé qu'il n'est regardant sur les honoraires).

On peut donc dire, qu'à l'exception des missions spécifiques (comme la gestion de patrimoine...), les experts ne s'en sortent pas si mal que ça sur ce marché avec quelques bémols toutefois :

- **Cette offre de conseils concerne un marché limité de clients** (que l'on peut estimer entre 10 et 20% des portefeuilles des cabinets),
- **Ces conseils requièrent un niveau de compétences** que l'expert-comptable est très souvent le seul à détenir au sein du cabinet.

La conjonction de ces deux particularités fait que ce marché est en fait assez « limité » en termes d'honoraires ce qui restreint son développement.

A l'exception de quelques cabinets, peu nombreux, qui ont poussé très loin la démarche d'accompagnement-conseil au point d'attirer une clientèle spécifiquement concernée par celle-ci, nous constatons que le montant moyen des honoraires de cette catégorie plafonne dans le meilleur des cas à 10% du chiffre d'affaires des cabinets !

Malgré ce constat évident, issu d'un simple calcul arithmétique (potentiel de marché), certains cabinets s'étonnent encore du faible montant des honoraires de conseil, imaginant que la concurrence entre confrères finira bien par ouvrir la porte de cet eldorado !... **En vérité, cela fait 15 ans que l'on attend et ce n'est pas prêt de changer.**

En revanche, il existe aujourd'hui un enjeu très fort sur la seconde famille de conseil : « **le conseil au quotidien** ». Chez RCA, nous préférons l'appeler « *service facturé* » ou « *conseil packagé* ».

Pourquoi un tel enjeu ?

Il existe désormais plusieurs facteurs convergents qui expliquent l'évolution inéluctable et **la nécessaire formalisation de cette offre de services** au sein des cabinets d'expertise comptable. Ils sont :

Une économie globale des services

D'un point de vue général, et tout secteur confondu, nous sommes rentrés depuis une décennie dans une économie des services, où les « prestations » annexes concourent quasiment autant que l'offre de base, à la satisfaction du client. Sauf à se positionner sur une

offre LOW COST, les services permettent de fidéliser les clients et de maintenir un niveau correct de chiffre d'affaires (facteur prix). Cette logique est d'autant plus vraie que le secteur est « concurrentiel ». **Les cabinets d'expertise-comptable qui s'acheminent progressivement vers une logique d'entreprise n'échappent donc pas à cette règle.**

Les experts-comptables sont parfois surpris, voire amusés, par cette évolution de leur marché qui dans le principe leur va plutôt bien... Car le service a toujours fait partie « intégrante » de leur état d'esprit. **Malheureusement, un SERVICE mal formalisé, gratuit et peu mis en valeur, a en fait très peu d'impact sur le client.** Celui-ci a tendance à le considérer comme « normal » et a du mal à faire la différence avec la mission de base.

Un potentiel de développement

Contrairement à la première catégorie des conseils, cette seconde famille concerne 100% des clients sans exception. Par ailleurs, plusieurs études ont déjà démontré que **l'enveloppe annuelle destinée au conseil des TPE (90% des clients des cabinets...) est d'environ 15% le montant de leurs honoraires récurrents.** En d'autres termes, si le budget d'honoraires de votre client s'élève à 3.000 euros par an (moyenne d'un client - source CSOEC 2007), n'espérez pas lui vendre plus de 500 euros de missions complémentaires sauf à étendre le périmètre de vos prestations en s'écartant très largement de votre cœur de métier. **La vérité, c'est qu'il existe tout de même une manne non négligeable d'honoraires aditifs pour les cabinets, estimée à 15% du chiffre d'affaires global.**

Ce chiffre n'étonnera personne, puisque tous les consultants de la Profession prônent un gisant de chiffre d'affaires équivalent à 15... 20% des honoraires du cabinet. C'est ce qu'on entend depuis près de 20 ans !

Là où ça n'a jamais marché, c'est que le calcul de ce potentiel est souvent basé sur un même principe : **une segmentation de la clientèle TPE à laquelle on souhaite vendre des conseils de la 1^{ère} catégorie...** Qui n'a d'ailleurs jamais établi sa liste avec ses *X missions d'évaluation*, ses *X missions de tableaux de bord*,... issue d'un remplissage méticuleux de son fichier client ? Malheureusement ça ne marche pas.

Ces 15% de CA aditif sont à chercher ailleurs. Ils se trouvent dans les conseils « gratuits » ou mal « facturés » (temps passé) de la seconde catégorie. Il suffit de les « ressortir » des honoraires traditionnels et d'appliquer une facturation à part. **Cela nécessite en revanche un travail de formalisation que nous aborderons plus loin et qui implique des réelles notions de marketing des services.**

Une concurrence au sein de la Profession

Les « armes » de la concurrence ne seront pas forcément dans l'avenir celles des tarifs, comprendre : **LE PRIX.** Aujourd'hui, les « gros cabinets » ne sont pas nécessairement moins chers que les petits. D'ailleurs, les tentatives de « prix bradés » sont souvent le fait de cabinets qui pêchent sur les services et qui, par manque d'attractivité, ont tendance à jouer

sur les honoraires. **Rappelez-vous, un client quitte plus souvent son cabinet à cause d'un manque de service... plutôt que d'un prix trop cher.**

Aujourd'hui, beaucoup de cabinets innovants mesurent l'importance de formaliser les conseils « coin de table ». Les AGA dont les honoraires « moyens » sont encore plus bas que les cabinets, ont été les premiers à s'engouffrer dans la brèche en proposant depuis bien longtemps une palette fournie de services « pas chers ».

Ces services sont un moyen pour maintenir un bon niveau d'honoraires, donc de marge, pour fidéliser les clients et surtout pour en attirer d'autres. Evidemment, il existe une corrélation entre la taille des cabinets et cette formalisation des services, principalement due à une certaine disponibilité de personnels pour s'en occuper : groupes de travaux, commissions au sein d'un réseau, spécialistes internes, présence de responsables marketing... Mais nous trouvons des initiatives très intéressantes au sein de petits cabinets qui ont compris aussi que leur « vitesse » de mise en œuvre représente une alternative efficace pour contrecarrer la « lenteur d'exécution » des grosses officines.

Une banalisation des prestations traditionnelles

Les opérateurs téléphoniques ont baissé les prix des communications mais se sont rattrapés sur des services accessoires... résultat : ils ont augmenté leur chiffre d'affaires. Les banques pratiquent de la même façon depuis bien longtemps,... les assurances aussi. D'aucuns diront qu'ils ne sont pas des « vendeurs de produits » ; ils ont certainement raisons, mais qu'ils le veulent ou non, **quand une offre se banalise, il faut innover sur les services associés... ou changer de métier !**

Les cabinets, dans une moindre mesure, n'échapperont pas à cette règle qui se généralisera progressivement à l'ensemble de leurs prestations dites « traditionnelles ». **En baissant le prix de « la comptabilité » mais en facturant toutes les prestations complémentaires.**

Une économie tendue

Sans parler de « crise financière », dans un contexte d'économie tendue, vos clients vont être de plus en plus exigeants sur le service rendu et sur son fameux rapport qualité-prix ; à qualité égale, pour des niveaux d'honoraires équivalents, **c'est l'offre de services qui fera la différence...** et dans ce domaine, il est difficile de revenir en arrière !

Bien sûr, il reste la proximité et l'intuiti personae... mais quand deux cabinets les « proposent », c'est encore le service qui fait la différence. Donc, plus un marché est tendu, plus le SERVICE est GAGNANT à moins de faire la différence avec des coûts très bas pour une qualité de production irréprochable.

Pour toutes ces raisons, nous sommes persuadés de la formalisation de ces « gammes de services » au sein des cabinets d'expertise-comptable.

En revanche, si cela consiste à première vue à « reconditionner » les conseils « coin de table » pour mieux les vendre, dans les faits la manœuvre est beaucoup plus compliquée. **Cela nécessite une organisation « quasi-industrielle » pour être performant à tous les niveaux :**

- Bien les vendre,
- Bien les produire,
- Bien les restituer,
- Bien les facturer...

Il faut énormément travailler sur la formalisation en amont pour être extrêmement efficace ensuite et produire vite et bien. **A 150, 200 ou 300 € la prestation, il faut rationaliser à tous les niveaux.**

Toutes les prestations des cabinets se répartissent sur l'échelle des 3E : **Efficacité** (ex : tenue comptable), **Expérience** (comme courbe d'expérience...) et **Expertise** (comme conseil).

« Coincées » entre le premier et le troisième palier, **les missions de conseil « packagées » doivent être produites de façon très rationnelle pour correspondre à la fameuse capacité contributive.**

C'est ce qui les distingue des « vraies » missions de conseil (la clientèle des 10 à 20%...) où l'expert dispose de suffisamment de temps et d'une enveloppe d'honoraires adaptée pour mener à bien son travail.

Les prestations packagées demandent des processus de production (on doit faire vite et bien) mais aussi un minimum de culture "Conseil"... Pas question que l'expert réalise de bout en bout ce type de tâche ; **les ¾ du travail doivent être préparés par des collaborateurs ou des chefs de mission** (vos conseillers clientèle...). Dans ce domaine, l'expert intervient principalement en phase de restitution si nécessaire. C'est d'ailleurs pour cela que les logiciels utilisés doivent être intuitifs, simples et pédagogiques pour faciliter leur diffusion tant au niveau des collaborateurs (interface utilisateur), que des clients (supports pédagogiques).

Il faut avoir conscience que cette analyse peut donner le sentiment que le cabinet devient un « vendeur » de produits. A y regarder de plus près, nous n'en sommes pas convaincus...

Evidemment, la démarche doit être encadrée et le service rendu doit correspondre à une réelle attente. Il ne s'agit en aucun cas de vendre une prestation à un client qui n'en n'a pas le besoin ou de prétexter un service pour placer des produits annexes (assurances, prévoyance, placements...).

Mais sans ce travail de formalisation du conseil, il y a aussi des risques « non négligeables » de non qualité.

Par manque de méthodes et parce que « dans l'état » ce n'est pas toujours un travail rentable, on ne court pas après... Quand le client le sollicite, on essaie de « l'en dissuader » (conseil en bout de table) ; et si ce dernier insiste, on finit par y aller avec le risque de mal le vendre !

Dans bien des domaines (protection sociale, choix des financements et des investissements, optimisation fiscale, rémunération, etc.), **votre client perçoit la valeur de votre service au regard des économies que vous lui faites faire**. Il est évident qu'en l'absence de ce service, il y a fort à parier qu'il n'a pas les connaissances requises pour se rendre compte du manque à gagner... jusqu'au jour où !

Vous avez donc tout intérêt à anticiper son besoin en communiquant sur tous ces services et en les rendant CLAIRS.

Nous vous dévoilerons prochainement un processus complet pour formaliser ce type de prestation de service de A à Z. Vous verrez qu'à y regarder de plus près ce n'est pas si difficile, mais que cela nécessite d'avoir de bons outils et de bons supports de travail.

Jérôme CLARYSSE

Président de RCA

jerome.clarysse@rca.fr

Mobile : 06 82 67 76 00

Sites Internet : www.rca.fr | www.rca-sav.fr | www.espace-innovation.fr

SAS RCA Exapole Bât i - 275, Boulevard Marcel Paul - BP 10374 - 44816 Saint-Herblain

Téléphone : 02 40 95 87 30 - Télécopie : 02 28 03 59 32