



## **Plus de valeur ajoutée pour la même valeur !**

*Par Jérôme CLARYSSE, Président SAS Espace Innovation*

N'en déplaise aux cassandres qui avaient annoncé une catastrophe pour les Experts-Comptables : **la crise n'a pas mis à mal les cabinets.**

Evidemment, et malgré une certaine homogénéité de la Profession, l'impact n'a pas été le même pour tous et certains cabinets sont plus affectés que d'autres.

L'état de santé du tissu économique local, la prépondérance de PME dans le portefeuille clients ou bien la densité de secteurs « à risques » ont pu, malheureusement, impacter des cabinets, mais d'une façon générale la Profession d'Expertise Comptable s'en sort plutôt bien.

En moyenne, les taux de croissance ont été ralentis, les Professionnels du chiffre, sollicités de toute part, ont su retrousser leurs manches, mais de là à déclarer l'état de catastrophe générale, il y a encore du chemin.

Espérons que les consultants (cost-killers...), qui se réjouissaient de « *faire leur chiffre 2009* » grâce aux difficultés des cabinets, seront encore là pour les accompagner dans les défis qui les attendent dans les années à venir et dont la crise a mis en relief, pour ne pas dire accélérer, certains d'entre-eux.

Notre vidéo du mois de Juin (visionnée par près de 3000 internautes), intitulée « *Le développement du conseil n'est pas dû à la crise économique...* » a été plébiscitée par des centaines de cabinets ; leurs témoignages d'encouragement nous confortent dans notre point de vue exposé ci-après.

### **Alors quels enseignements tirer de cette crise pour les cabinets d'expertise comptable ?**

Le premier enseignement, s'il est encore utile de le rappeler, c'est le rôle prépondérant des Experts-Comptables durant cette période de grandes turbulences économiques. Il est d'ailleurs dommage de constater que la Profession ait été « très peu citée » dans la presse pour le rôle qu'elle a joué auprès des entreprises, durant cette crise !

Les pouvoirs publics, les politiques, les banques, les organismes consulaires et les associations de soutien aux entreprises ont été largement distingués durant ces 12 derniers mois ; en revanche, très peu d'articles sur les Experts-Comptables qui auraient mérité que l'on parle un peu plus d'eux pour leur travail de terrain au quotidien...

Par ailleurs, et c'est un fait acquis, les Très Petites Entreprises (artisans, commerçants et prestataires de services indépendants) résistent beaucoup mieux à la crise que les PME. Si ces T.P.E ne représentent pas toujours les « stars » des fichiers clients en période de « vache grasse », la Profession aura sans doute apprécié la forte densité de cette clientèle depuis les 12 derniers mois ! En période de crise, les T.P.E auront assuré aux cabinets une certaine stabilité compte-tenu de leur diversité et de leur souplesse face aux événements.

Si les Experts-Comptables sont actuellement mis à contribution, c'est bien moins pour leurs « travaux comptables » que pour leur capacité à apporter du conseil en gestion. Les cabinets auront donc intérêt à promouvoir, au-delà de la crise, ces prestations de conseil en formalisant mieux leurs produits de gestion : méthodes de production et supports à la vente sont donc, plus que jamais, nécessaires pour vanter un savoir-faire souvent mal connu des dirigeants.

**« Rôle et besoin de l'Expert-Comptable »** et **« augmentation d'honoraires de conseil en accompagnement de gestion »** sont sans doute les principales conséquences « positives » de la situation. Le propos ici n'est pas de se réjouir des difficultés des entreprises mais de souligner le travail des professionnels du chiffre et d'en constater les subsides associés.

Mais comme nous le disions en préambule, la crise a aussi accéléré certaines tendances de fond auxquelles la Profession se confronte depuis plusieurs années. La crise n'est pas la cause de ces phénomènes mais dans une période tendue, les évolutions d'une Profession sont toujours plus prégnantes. Cumulées à un rajeunissement de la clientèle, voilà ce que ça donne en résumé : **les clients en veulent PLUS pour MOINS cher !**

*Ou tout du moins, plus de valeur ajoutée pour la même valeur...*

Ce constat un peu abrupt mérite bien quelques explications.

Les entreprises dans leur grande majorité, grandes comme petites, sont obligées de surveiller leurs charges et de maîtriser tous leurs coûts. Les honoraires comptables n'échappent pas à cette règle : **plus que jamais, les entreprises veulent savoir « ce qu'elles achètent ».**

Les cabinets sont donc poussés à une plus grande transparence sur leurs prix et à une plus grande pédagogie sur la décomposition de leurs honoraires. **Il ne faut pas confondre « devis » et « lettre de mission ».** Le premier s'apparente à une proposition commerciale alors que le second support est un contrat qui régit les rôles et les obligations des deux parties.

Si les cabinets ont fait de gros efforts sur la rédaction de leurs contrats (...et des conditions générales), force est de constater qu'ils ont encore « beaucoup de travail » sur la clarté de leurs propositions de missions. La formalisation de celles-ci devrait s'apparenter à un menu dont le client serait partie prenante ; l'expert-comptable doit être en mesure de construire son prix, avec son client, en lui expliquant l'impact des suppléments, des options et des travaux supplémentaires sur le montant final du devis. L'inverse est aussi vrai.

Présenter la mission basique au départ et faire des ajouts « *brique par brique* » avec le client.

**Moins un client y voit clair sur le contenu des prestations... plus il se focalise sur la dernière ligne : le prix. Cette règle est valable dans tous les marchés, y compris chez les Experts-Comptables.**

Là encore, la crise n'est pas la cause de cette (r)évolution de la Profession, elle l'accélère tout simplement.

D'aucuns diront que la pédagogie sur les prix ne suffit pas à maintenir les honoraires du cabinet. Car c'est vrai, en matière de prestations comptables et sociales, les clients réclament des prix encore plus bas. Ce phénomène n'est pas nouveau, mais ici encore, la conjoncture économique a tendance à l'amplifier...

En effet, pour pallier à cette réalité, les cabinets ont tout intérêt à ressortir des prestations traditionnelles, l'ensemble des conseils « quasi-gratuits » contenus dans la mission récurrente.

**« Compta trop chère, Conseil low-cost (souvent produit artisanalement) ! »** est malheureusement le crédo d'une grande majorité de cabinets...

La tendance va donc à un travail permanent des gains de productivité (processus, dématérialisation totale, etc.) pour gagner de la marge voire baisser les prix. Mais ce travail doit impérativement être couplé à une formalisation des « prestations de conseil » très souvent réalisée du tac au tac « sous EXCEL », trop souvent mal restituée... et donc mal facturée. Il n'est pas normal qu'un Expert-Comptable offre quasiment une

étude de financement d'un véhicule de tourisme (pour citer un cas que nous connaissons bien chez RCA – cf. SIMUL'Auto) alors qu'il peut faire gagner des gains substantiels à son client.

L'ensemble de ces « petites » prestations, et elles sont très nombreuses, doivent être facturées à part sur la base d'un prix tarif indépendant du temps à y passer, mais en adéquation avec la Valeur Ajoutée qu'elles apportent au client et en tenant compte de sa capacité contributive.

Là aussi, un client n'aura aucune difficulté à payer 200 euros une étude d'acquisition de véhicule de tourisme dont la pertinence peut lui faire économiser 6000, ...7000 € sur la durée du financement ; quand bien même un chef de mission y aurait passé à peine une demi-heure à l'aide d'un outil formalisé.

Nous savons que ce principe peut « froisser » certains Professionnels très attachés au Code de Déontologie des EXPERTS COMPTABLES qui prévoit que ces derniers ne peuvent être rémunérés en regard du juste temps passé.

Ce sur quoi nous leur répondons qu'en matière de conseil et suivant ce principe, les professionnels les « plus lents » et les « moins compétents » se retrouvent favorisés par rapport aux meilleurs !

**Comprenons-nous bien, il ne s'agit nullement « de voler » les clients mais de monnayer votre VALEUR AJOUTEE pour le moins à sa juste valeur.**

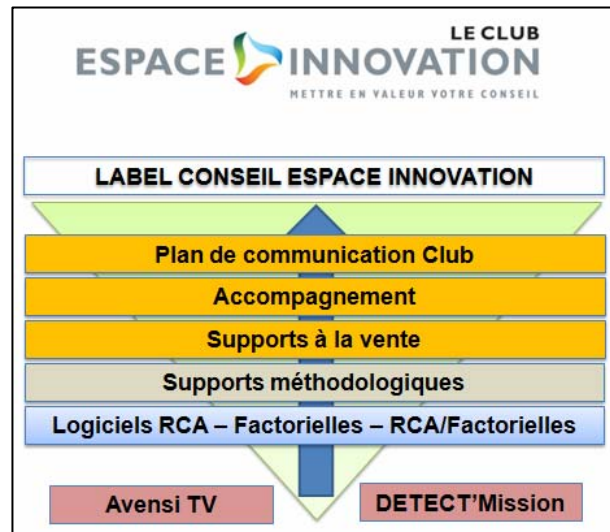
La décomposition d'une « OFFRE DE BASE » en de multiples attributs (prestations) n'est pas un « particularisme » de la Profession d'expertise comptable. La majorité des prestataires de services, tous secteurs confondus, y sont confrontés... il n'y a donc pas de raison que les Experts-Comptables y échappent.

En revanche, et à y regarder de plus près, nous constatons que les cabinets éprouvent quelques difficultés dans ce travail de formalisation de leur offre de services. Ce chantier nécessite « *une segmentation de l'offre* » et la réalisation de processus de production et de commercialisation que nous pouvons regrouper sous le vocable de MARKETING DES SERVICES.

Cela nécessite d'autant plus de minutie que ces prestations de conseil s'adressent majoritairement aux TPE dans des niveaux de prix où les marges peuvent très vite être érodées par manque d'organisation. Le principe de vente de petites prestations de conseil échappe souvent aux Professionnels du chiffre peu réceptifs aux « conseils packagés ».

**Et pourtant l'enjeu est de taille et les cabinets les plus avancés en ont fait l'un de leurs chantiers prioritaires pour les années à venir...**

A son niveau, le Club Espace Innovation a mis en œuvre une dizaine de Groupes de Projets pour conduire l'ensemble de ses membres vers un label conseil associant outils logiciels, méthodes, accompagnement et communication client (cf. schéma).



Nous voyons bien que la logique de marché amplifiée par la conjoncture économique entraîne les cabinets vers une certaine industrialisation de leurs prestations de services destinées aux TPE.

Malheureusement cette situation a son corolaire : **les moyens à mettre en œuvre.**

L'industrialisation du conseil nécessite des ressources humaines (embauche, formation, accompagnement...) et « matérielles » (logiciels, méthodes, supports...). Pour un juste retour sur investissement, le cabinet doit pouvoir compter sur un volume minimum, la fameuse taille critique indispensable pour atteindre des économies d'échelles.

Si la segmentation de clientèle révèle un potentiel théorique, encore faut-il transformer l'essai ! **C'est ainsi que par cause à effet, la Profession est poussée à plus de « commercialité », car il ne suffit pas de remplir les linéaires, il faut se débarrasser des stocks ! Comprendre « vendre les missions de conseil ».**

Ce processus qui achemine progressivement les cabinets vers la « VENTE » est donc long et complexe. Il serait aussi tentant de « profiter de la crise » pour prendre des raccourcis et formuler des conclusions hâtives ; **mais dans les faits, et de façon très résumée, n'est-il pas réaliste de dire que la crise oblige les cabinets à « VENDRE PLUS » et à « VENDRE MIEUX » ?**

Au fond, c'est le lot commun de toutes les entreprises aujourd'hui : il n'y a donc pas de raison que les cabinets d'expertise comptable échappent à ce principe...

**Transparence sur les prix, définition des prestations du cabinet et commercialisation de celles-ci ne sont malheureusement pas suffisantes pour mettre le client en condition !**

Car pour bien vendre (côté cabinet)... comme pour bien acheter (côté client), il faut créer les conditions de satisfaction que Ralph HABABOU, animateur de la dernière journée du Club Espace Innovation, résume par le fameux **WAHOUUUU** du client.

De façon logique, et avant de vendre « PLUS » au client, il est absolument nécessaire de le satisfaire et de le fidéliser en lui apportant des services supplémentaires. La sémantique est subtile car il faut faire la différence entre les prestations de services précédemment évoquées (qui doivent être facturées...) et **les SERVICES qui sont autant de critères de différenciation pour le cabinet**: accueil, informations, délais, restitutions, etc.

Comme si les 3 chantiers présentés ne suffisaient pas, le cabinet doit se charger d'un quatrième !

A l'occasion de l'intervention de Ralph HABABOU, les membres du Club Espace Innovation se sont donc prêtés à un exercice pratique par groupe de 10 afin d'imaginer les pistes de réflexion pour encore mieux satisfaire et fidéliser leurs clients.

En repartant des principaux chapitres de « SERVICE GAGNANT », le livre de Ralph HABABOU, les membres ont défini des pistes concrètes pour les 6 tendances de l'ouvrage, qui sont :

*Le client...*

- 1/ ...veut tout, TOUT DE SUITE,*
- 2/ ...veut avoir le sentiment d'être UNIQUE,*
- 3/ ...en veut POUR SON ARGENT,*
- 4/ ...veut être RASSURE,*
- 5/ ...veut qu'on lui SIMPLIFIE LA VIE,*
- 6/ ...en veut TOUJOURS PLUS !*

Tous ont été surpris par la richesse des idées et par le nombre de pistes « simples » et encore inexploitées pour progresser et enrichir la relation avec le client.

Nous vous invitons à réaliser cette séance de brainstorming au sein de votre cabinet en présence de vos collaborateurs. Et nous vous dévoilerons prochainement un florilège d'idées issues de cet atelier pratique du Club Espace Innovation.

## ***Quelles résolutions pour 2010 ?***

Pour beaucoup d'entre-nous, la fin de l'année est toujours l'occasion de faire un bilan et de prendre de bonnes résolutions pour le nouvel an.

Nous constatons au travers de cet article que les pistes sont nombreuses ! ...que les Experts-Comptables auront « du pain sur la planche » pour relever les nombreux défis qui les attendent.

Car si les cabinets d'expertise comptable s'en sortent plutôt bien, il est impératif qu'ils ne « s'endorment pas sur leurs lauriers ». La crise entraîne des mutations irréversibles auxquelles les Professionnels du chiffre doivent s'adapter.

### **Il y a tant de choses à faire et d'opportunités à saisir.**

Pour cela, Espace Innovation, Factorielles et RCA souhaitent être des acteurs impliqués et enthousiastes à vos côtés. Nous avons affiché notre optimisme (réaliste) à l'égard de la Profession début 2009... Nous le réitérerons en 2010... n'en déplaise aux cassandres !

Mais en attendant, place à la trêve des confiseurs,  
***Bonnes fêtes de fin d'année et à l'année prochaine.***

**Jérôme CLARYSSE**

Président d'Espace Innovation

[jerome.clarysse@espace-innovation.fr](mailto:jerome.clarysse@espace-innovation.fr)

**(☎) 06 82 67 76 00**