
BOOSTER SON OFFRE DE SERVICES

Jean-François OILLIC



L'Institut Français
des Experts-comptables et
des Commissaires aux comptes

Les cahiers pratiques de l'ifec

BOOSTER SON OFFRE DE SERVICES

Jean-François OILLIC

Octobre 2013



PRÉFACE

Booster son offre de services est un projet bien légitime pour toute entreprise et donc pour nos cabinets. Il a du sens quel que soit le contexte, mais il prend une importance plus grande encore en période de crise, lorsque le marché se réduit ou devient plus concurrentiel.

Qu'il reste un vœu pieux ou qu'il devienne une réalité, cela ne dépend finalement que de la volonté, de l'engagement des dirigeants et de la mise en œuvre de la stratégie nécessaire à sa réalisation.

Cette question de l'élargissement de l'offre de services dans nos cabinets est posée depuis de nombreuses années. Des réponses très conceptuelles ont été proposées depuis près de 20 ans, notamment en prônant le développement de l'activité de conseil, sans que de véritables résultats aient pu valider la pertinence de ce discours.

L'IFEC a partagé cette idée et a choisi d'être très actif sur ce sujet. Afin d'aider les cabinets à avancer dans ce domaine et leur permettre d'initier tout d'abord une simple démarche Conseil sur les métiers traditionnels, il a construit au début des années 2000 un cycle de formation avec l'ESC Reims, se concluant par un Mastère en Consulting PME-PMI.

Ce que l'on peut constater aujourd'hui, c'est qu'au-delà du marché de la plupart de nos cabinets, la TPE et la PME, sur lequel toutes les sociétés de conseil se sont cassées les dents en raison du décalage entre le coût commercial et la dimension des missions, peu de cabinets, hors les grands, ont véritablement professionnalisé une démarche de conseil et proposé une offre pertinente. La plupart de ceux qui ont constitué une cellule conseil l'ont rapidement abandonnée.

Aujourd'hui, les avancées restent mesurées, mais une nouvelle approche est proposée aux Cabinets à travers l'utilisation d'outils de réalisation de missions spécifiques, faciles à mettre en œuvre, proposant des démarches, des méthodologies et des restitutions qui sont d'excellents supports à de nouveaux services connexes à nos missions traditionnelles, permettant ainsi d'élargir l'offre, sans nécessiter forcément l'utilisation d'un département ou de compétences spécialisées de haut niveau.

Mais ces outils, et leurs conséquences en termes d'évolution du chiffre d'affaires de nos Cabinets, n'ont que des résultats marginaux. A moins que le Cabinet n'en profite pour entamer une véritable démarche stratégique, prenant en compte les dimensions marketing, commerciale, managériale et financière d'un tel projet de développement.

C'est cette expérience que ce Cahier Pratique propose à travers la démarche relatée dans son mémoire par Jean-François OILLIC. Elle est d'autant plus intéressante qu'elle nous est accessible.

Les professionnels que nous sommes y trouveront des idées simples et concrètes, des pistes de réflexions et d'actions, qui permettent, vis-à-vis de nos clients, d'améliorer la relation, d'enrichir le lien, les fidéliser et se trouver plus facilement en position de jouer notre rôle essentiel et premier d'accompagnateur privilégié !

Bonne Lecture

Thierry Polack

Président de la Commission Innovation & Productivité

*Co-Rapporteur délégué du 27^e Congrès de l'IFEC
à Antibes-Juan-Les-Pins, les 3-4 juillet 2014*



PRÉFACE

Ces 12 dernières années, j'ai été amené à exercer dans plusieurs cabinets avant de monter le mien, fin 2012. Une expérience particulièrement enrichissante dans mon parcours a été de travailler pendant 4 ans chez un partenaire de la profession, éditeur de logiciels.

C'est au cours de cette expérience, et au travers de toutes mes interventions dans vos cabinets, que j'ai mesuré l'importance des prochaines mutations de la profession qui s'oriente inéluctablement vers une logique de marché. Les cabinets devront donc se structurer comme des entreprises de services dans lesquelles les nouvelles notions de marketing, de démarche commerciale et de promotion de leur offre de services seront capitales pour leur développement et leur pérennité.

Persuadé que ce virage est à prendre dès maintenant, j'ai décidé de rédiger mon mémoire sur ce thème : « *Mettre en valeur l'offre de services des cabinets d'expertise comptable : stratégie, moyens, outils et méthodologie* ».

Diplômé en juin 2012, je vous livre ma (ou mes) réflexion(s) dans ce cahier pratique qui, je l'espère, vous guidera dans ce nouvel environnement marketing.

Jean-François Oillic

INTRODUCTION

L'expert-comptable reste le partenaire privilégié des petites entreprises pour le suivi comptable, l'établissement des comptes, les paies et les déclarations fiscales et sociales. La valeur attachée à la signature de l'expert-comptable en matière de gestion réglementée ne se dément pas ; il présente l'image d'un professionnel qui connaît bien les problèmes de ses clients et sait s'y adapter.

Pour autant, les clients connaissent peu le périmètre d'intervention du cabinet et le limitent au seul domaine de la comptabilité. Il est trop peu perçu comme un partenaire qui peut jouer un rôle de conseil élargi souvent parce que les cabinets ne se sont pas suffisamment structurés pour promouvoir leurs prestations.

Si certains n'ont donc pas pris le temps de définir leur offre de services, préférant répondre à la demande le moment venu, d'autres, conscients des mutations de la profession, avancent dans cette démarche. La profession comptable doit rapidement s'adapter à un environnement en mutation profonde et aux nouveaux besoins de ses clients. La clientèle évolue et souhaite disposer d'une offre globale, clés en main et plus orientée "conseil et gestion" que "comptable et administrative". De fait, les cabinets devront s'adapter et progressivement se positionner dans une "stratégie de l'offre".

La mise en place de cette nouvelle politique de développement des cabinets demande une méthodologie et des travaux de

préparation. Elle nécessite la définition d'une stratégie à moyen terme, une politique de ressources humaines adaptée, une communication interne efficace pour sensibiliser et intégrer les collaborateurs à ce nouveau projet de cabinet.

Les missions proposées doivent être packagées en structurant leur production : manuels et supports de communication, logiciels adaptés, personnalisation des états de restitution et de présentation... Il faut ensuite les mettre en valeur, c'est-à-dire les promouvoir, les présenter et les proposer aux clients. Pour cela, il est nécessaire de multiplier les points de contact et accroître sa présence auprès des clients en utilisant des outils simples, déjà en place dans le cabinet, mais optimisés et orientés vers cette stratégie d'offre de services. Les entretiens de clientèle informels devront être suivis par un rendez-vous de diagnostic de gestion. Les entretiens de bilan seront plus orientés autour du conseil client et, pour entretenir un relationnel régulier, idéalement la mission récurrente "tableau de bord" sera généralisée.

Si le marketing et la promotion des missions deviennent de véritables préoccupations de la profession et de ses instances, les experts-comptables, peu formés à ces nouvelles notions, doivent être accompagnés et disposer d'outils et de méthodes simples : c'est l'objectif de ce cahier pratique.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION page 8

PARTIE I : MISE EN PLACE DE L'OFFRE DE SERVICES page 12

1

LA STRATÉGIE DE L'OFFRE

Evolution des stratégies des cabinets

- La domination ou l'offre libérée du marché
 - La séduction ou l'illusion de l'offre
 - La valeur ou l'authenticité de l'offre
- page 13

Le cercle vertueux d'une stratégie de valeur

page 15

Prix et service : les inséparables

page 16

2

L'ÉVOLUTION DE LA CLIENTÈLE

Vers un nouveau profil de clients

page 18

Choix de la cible de clientèle

page 19

3

LES RESSOURCES HUMAINES

Choix des référents : quel est le bon profil ?

page 21

Motiver les collaborateurs à entrer dans la démarche

page 22

Recours à l'interprofessionnalité

page 23

4

LES AXES DE MISE EN PLACE

Recensement des missions

page 24

Travaux en "mode projet"

page 25

L'esprit points de contact

page 26

La communication interne

page 28

5

LA PRODUCTION DES MISSIONS

Document contractuel : la lettre de mission

page 31

Choix des logiciels de production

page 32

Manuels de production et de commercialisation

page 33

6

LES SUPPORTS DE COMMUNICATION

Les limites réglementaires de la communication

page 35

Les supports d'une communication multi-canal

page 36

PARTIE II : UNE DEMARCHE PLURIANNUELLE POUR BOOSTER SON OFFRE page 42

1

LE DIAGNOSTIC DE GESTION : AXE STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Vendre, c'est du temps et de la technique

page 43

Les instants privilégiés

page 45

L'approche « Diagnostic de gestion »

page 46

Formalisation d'un compte-rendu de mission

page 47

Les propositions d'accompagnement : vers la maturation du besoin

page 48

2

L'ENTRETIEN DE BILAN : AXE RÉPONSE ANNUELLE AUX BESOINS DE CONSEIL

La préparation du rendez-vous

page 50

La règle des trois tiers

- Un tiers passé : analyse des résultats économiques de l'entreprise
 - Un tiers futur : projection sur le prochain exercice pour mettre en place un suivi d'activité mensuel
 - Un tiers conseil : apporter des réponses aux besoins du client
- page 53

Synthèse et restitution

page 56

3

LE TABLEAU DE BORD : UN AXE MENSUEL – UNE MISSION GÉNÉRATRICE DE POINTS DE CONTACT RÉCURRENTS

Pourquoi la mission tableau de bord ?

page 58

Quel type de tableau de bord ?

page 61

Le tableau de bord : l'ouverture vers d'autres missions

page 63

CONCLUSION page 68