

Fixation des honoraires : tenez compte du facteur psychologique !

31/05/2017



Dans cette chronique (*), Pascal Viaud, consultant, explique pourquoi le calcul du prix de vente d'une prestation est moins cartésien qu'il n'y paraît, et l'importance pour le cabinet de bien positionner son

offre.

Les études universitaires nous apprennent que le prix de vente doit non seulement couvrir le coût de revient mais également dégager la marge nécessaire au développement du cabinet. Le processus de fixation d'un prix de vente commence donc par la détermination du seuil de rentabilité, atteint lorsque la marge dégagée par le cabinet absorbe son coût de revient. À partir d'une unité d'œuvre, généralement l'heure travaillée, l'application d'un coefficient permet alors d'obtenir le prix de vente horaire.

Cependant, le niveau du collaborateur (déduit de sa compétence et son expérience) et le taux de rentabilité souhaitée par le cabinet suffisent rarement à calculer ce prix horaire. D'autres facteurs interviennent :

- la productivité du collaborateur lorsque la facturation du cabinet repose sur le temps passé ;
- le respect par le collaborateur du cadre de la mission ou, inversement, sa propension à en sortir sans que le travail réalisé ne soit facturé ;
- les contraintes légales qui limitent la liberté totale de facturation du cabinet, comme pour le commissariat aux comptes ;
- des facteurs externes comme la concurrence qui peut décider de conquérir une part de marché grâce à une politique tarifaire agressive ;
- la situation économique de certains secteurs d'activité, qui oblige le cabinet à tenir compte des difficultés rencontrées par les entreprises concernées, etc.

Il apparaît donc que le calcul d'un prix de vente est moins cartésien qu'il n'y paraît, et qu'il repose sur 2 principes parfois antinomiques :

- le rationnel : les services supplémentaires sont tangibles et attirent l'attention du client ;
- l'émotionnel : il peut justifier qu'un client achète ou reste fidèle au cabinet, en reconnaissant pertinemment que certaines offres concurrentes sont mieux placées, mais que le relationnel, la confiance, le dévouement du cabinet actuel l'emportent.

Différentes méthodes permettant de tenir compte de ces 2 principes, par exemples :

- la technique des 3 prix : comme vous ne savez pas à l'avance ce qui apparaîtra comme un bon rapport Qualité/Prix pour votre client, vous lui proposez 3 prestations proches l'une de l'autre mais tarifées différemment, et laissez le client choisir celle qui lui convient ;
- les packs : plus détaillée que la technique précédente, cette approche consiste à proposer plusieurs versions de votre offre de base, à charge pour le client de choisir les options qui l'intéressent. L'avantage évident est la clarté du prix unique pour le client ;
- la valeur concurrentielle : votre tarif tient compte de vos avantages concurrentiels que vous savez valoriser et que vous refusez d'éroder par une diminution trop forte de vos prix ;
- le benchmarking : une analyse précise et régulière des offres proposées et des prix pratiqués par la concurrence doit vous permettre de définir votre positionnement sur le marché.

Cette notion de positionnement de l'offre du cabinet est stratégique : qui ciblez-vous et que leur vendez-vous ? Prenons la métaphore de l'automobile : vendez-vous des Dacia ou des Audi ? C'est une question cruciale parce que le produit (mission) et son marketing ne sont évidemment pas les mêmes. Et pour rappel, il ne s'est jamais autant vendu de l'une et de l'autre dans l'hexagone en 2016. C'est bien la démonstration que le marché est tout sauf homogène, qu'il est fractionné, et que le cabinet doit définir précisément ses marchés-cibles et pour chacun, l'offre de missions qui répondra à ses besoins.

Revenons-en à la voiture : pourquoi payer pour une Audi un prix 4 ou 5 fois plus élevé que pour une Dacia ? C'est toute l'importance du prix psychologique, c'est-à-dire le prix qu'un client est prêt à payer pour un produit (prestation). Dans le cadre de l'expertise comptable, cette acceptabilité repose sur divers facteurs : image et réputation du cabinet, utilité et performance perçues de la prestation, qualité

relationnelle et compétences reconnues de l'interlocuteur du cabinet, etc.

Le prix psychologique définit ainsi une zone d'acceptabilité dans laquelle un client jugera le prix comme « normal » au regard de la capacité de la prestation à satisfaire ses attentes. L'identification de ces attentes est donc stratégique puisque la vente d'une mission consiste à satisfaire les besoins d'un client.

Il est intéressant de noter l'existence de 2 seuils :

- seuil bas : en-dessous de quel prix le client va-t-il juger la prestation de piètre qualité ?
- seuil haut : au-dessus de quel prix le client va-t-il estimer la prestation trop chère ?

Ainsi, c'est parfois une erreur de vendre à un prix trop faible, parce que le client pourrait assimiler le prix à une qualité médiocre. C'est pourquoi une prestation très chère peut être perçue d'excellente qualité lorsqu'une autre, bien moins coûteuse, sera considérée comme une "mauvaise" affaire. D'où la fameuse question : "mon client en a-t-il pour son argent ?" Encore une fois, tout est question de positionnement !

Une fois ce positionnement précisé, le cabinet va s'attacher à créer de la valeur ajoutée à son offre, constituée d'avantages concurrentiels, de bénéfices potentiels que les concurrents du cabinet n'ont pas ou ne savent pas valoriser.

Cette valeur ajoutée se définit habituellement de 4 façons :

- attendue (par le client) : "je souhaite que vous m'aidiez à respecter la réglementation, optimiser mon impôt et prendre des décisions éclairées"
- perçue (par le client) : "nous ne nous sommes pas vus avant la clôture de mon exercice, ce qui me laisse penser que mon impôt ne sera pas optimisé"
- vendue (par le cabinet) : "le cabinet n'a pas facturé de situation intermédiaire donc le client n'a rien à nous reprocher"
- réelle (par le cabinet) : "la comptabilité était à jour, tout était réuni pour faire un point avant la clôture mais nous n'avons pas eu le temps de rencontrer le client".

Attention cependant, ces atouts finissent tôt ou tard par perdre de leur efficacité : face à des concurrents de plus en plus visibles, la notoriété du cabinet peut s'éroder et son image s'altérer lorsqu'elle prend "un coup de vieux" du fait d'une communication insuffisante ou "has been". C'est le cas des cabinets qui ignorent l'importance croissante du marketing digital, autant sur les prospects que sur de futurs collaborateurs !

C'est pourquoi le cabinet doit chercher à surveiller ses avantages concurrentiels, même si les outils de mesure de la satisfaction (principalement enquête collective et entretiens individuels) doivent être utilisés avec prudence :

- les questions posées sont imaginées par le cabinet, pas par le client ;
- les résumés qui peuvent être faits des entretiens individuels peuvent différer d'une personne à l'autre. D'où l'importance à former les collaborateurs au questionnement, au résumé des réponses et à la remontée vers qui de droit ;

Cette surveillance pourra aboutir aux actions suivantes :

- la proactivité : déclencher une action spontanée à destination du client, sans attendre qu'il exprime un besoin, par anticipation de ses attentes (exemple : proposition d'un tableau de bord parce que la situation financière de l'entreprise se dégrade).
- des services additionnels : proposer des services qui soient connexes à la mission vendue et porteurs de valeur ajoutée (exemple : le collaborateur se déplace chez le client parce que celui-ci considère qu'il perd du temps à amener ses documents au cabinet).
- l'étonnement positif : apporter au client un service à valeur ajoutée auquel le client ne s'attendait pas (exemple : mise à disposition d'outils en-ligne).

Notons que ces services n'ont pas besoin d'être gratuits pour être bien perçus et renforcer la satisfaction du client, bien au contraire.

En conclusion, la recherche de valeur ajoutée et la capacité à s'opposer à la dérive vers le seul critère du "prix le plus bas" passe par une écoute du client afin de percevoir, anticiper et répondre à une attente réelle ou potentielle. Cette écoute sous-entend un dialogue continu sous une forme ou une autre entre d'une part le client, et, d'autre part, l'expert-comptable, les collaborateurs, le chargé marketing s'il existe du cabinet. C'est à cette condition que le cabinet deviendra proactif en acceptant, ce qui n'est pas simple, de remettre en question son offre de missions, voire son mode de fonctionnement. Le but ultime sera d'acquiescer et conserver la confiance du client.

() Les propos tenus dans la rubrique "Vos chroniques" sont rédigés sous la responsabilité de leurs auteurs et n'engagent pas la rédaction.*



✎ Pascal Viaud

Source URL:

<http://www.actuel-expert-comptable.fr/content/fixation-des-honoraires-tenez-compte-du-facteur-psychologique>