

Améliorer la rentabilité de son offre en transmission d'entreprise

PIERRE-ERIC Bethoux → DIRIGEANT D'UN CABINET DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES DE SERVICES, BOULOGNE-BILLANCOURT



LA MAJORITÉ DES ENTREPRISES À TRANSMETTRE DANS LES ANNÉES À VENIR SONT DES PME VOIRE DES TPE. SI LE MARCHÉ EST VASTE, LES INTERLOCUTEURS SONT NOMBREUX¹. L'EXPERT-COMPTABLE RESTE CEPENDANT LE MIEUX PLACÉ SUR CE TYPE DE MISSIONS. SON RÔLE PIVOT EST RECONNU DES REPRENEURS ET SURTOUT DES CÉDANTS. MAIS LA PLUS GRANDE DIFFICULTÉ POUR ASSURER LA RENTABILITÉ DE SON OFFRE EN TRANSMISSION D'ENTREPRISE EST DE NE PAS EN MAÎTRISER LE DÉVELOPPEMENT. L'EXPERT-COMPTABLE DOIT NOTAMMENT SE POSITIONNER LE PLUS EN AMONT POSSIBLE DE LA DÉCISION DE TRANSMISSION. POUR AMÉLIORER LA RENTABILITÉ DE L'OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT D'UNE TRANSMISSION, IL CONVIENT DONC, D'UNE PART D'ALLÉGER AU MAXIMUM LES CHARGES QUI PÈSENT SUR CETTE MISSION ET SUR LE CABINET EN GÉNÉRAL, ET D'AUTRE PART DE DÉVELOPPER CETTE OFFRE DE MANIÈRE VOLONTAIRE ET DYNAMIQUE, DANS LE RESPECT DE LA DÉONTOLOGIE DE LA PROFESSION.

RÉDUIRE LES COÛTS

La diminution des coûts n'est pas une approche spécifique à l'offre de transmission d'entreprise mais, particulièrement dans les petits cabinets, sa mise en œuvre permet d'améliorer sensiblement les marges.

DIMINUER LE COÛT D'OPPORTUNITÉ

Pour évaluer la pertinence de son positionnement sur le marché de la transmission d'entreprise, le dirigeant de cabinet doit répondre à quatre questions pour diminuer son coût d'opportunité :

- Quel est le **marché** de la transmission d'entreprise sur lequel je peux me positionner ?
- Cette offre est-elle en ligne avec la **stratégie** de mon cabinet ?
- Comment devenir un **acteur** présent, sinon incontournable de ce marché ?
- Concrètement, comment **vendre** cette offre ?

DIMINUER LES COÛTS D'ENTRÉE D'UN CLIENT

La transmission d'entreprise s'initie le plus souvent par les relations professionnelles, personnelles (enquête CSOEC-IFOP 2003²). L'expert-comptable, s'il est l'interlocuteur privilégié de cette transaction doit intervenir plus en amont pour étendre le périmètre de ses missions notamment à la recherche d'une entreprise à céder ou d'un repreneur.

- Pour faciliter l'entrée de nouveaux clients, le cabinet doit en premier lieu **améliorer sa visibilité**. Il s'agit de s'assurer que tous les moyens de visibilité sont mis en œuvre. A titre d'exemple on note que seulement 21 % des cabinets français de moins de 10 personnes ont un site internet (enquête Cabinet Sommetts 2005³).
- En outre le cabinet doit **affiner son attractivité** en communiquant. Par exemple en intervenant ou en publiant un article sur l'intérêt de réviser et d'or-

ganiser l'entreprise avant la vente (capitalisation, finances, aspects sociaux et patrimoniaux).

La visibilité et l'attractivité doivent être pensées au regard des prospects, des clients, des collaborateurs (actuels et futurs), des partenaires et des concurrents et se conjuguer parfaitement avec le code de déontologie de la profession.

DIMINUER LES COÛTS DE PRODUCTION DU SERVICE

Plus un cabinet est petit, plus il est important qu'il s'organise pour diminuer ses coûts de production.

- Par exemple pour éviter les redondances et fiabiliser l'édition des documents officiels et commerciaux (lettre d'intention, dossier technique, factures ou cartes de vœux), le cabinet peut constituer un **fichier des contacts** incluant : clients, prospects, prescripteurs, partenaires, autres professionnels et contacts réseaux.

- Autre exemple, la **comptabilité en ligne** plébiscitée par 63 % des cabinets de moins de 10 personnes (enquête Cabinet Sommetts 2005) n'est mise en œuvre que par 10 % d'entre eux. Elle permet pourtant de sous-traiter auprès de son client certaines opérations, notamment la saisie comptable, tout en rendant un service d'accessibilité et de proximité de l'information plus grand. Les économies en temps et les gains en fiabilité deviennent ainsi les financeurs du développement.

DIMINUER LE COÛT DE DISTRIBUTION

La priorité est de s'assurer que tous les canaux de distribution sont bien utilisés, au delà des outils de visibilité et d'attractivité.

- Les **canaux internes** tout d'abord ne se limitent pas au(x) seul(s) associé(s) le(s) plus à l'aise face aux prospects. Il convient de motiver tous les collaborateurs dans l'approche du prospect.



→ Les **canaux externes** sont tout aussi importants. Considérons notamment les avocats et les notaires, très présents sur le marché de la transmission d'entreprise. Incontournables pour la rédaction du protocole et des actes de transmission, ils doivent devenir des prescripteurs du cabinet.

DIMINUER LES COÛTS CACHÉS

Enfin il est nécessaire de contenir les coûts cachés qui diminuent les marges. Citons par exemple le déjeuner client qui se transforme en consultation, la mission qui s'étend sans contrôle, les – longs – appels téléphoniques, les questions basiques ou le travail – trop – multitâches des collaborateurs ou associés. Pour maîtriser le coût de la matière première du cabinet, le temps, il est essentiel de définir précisément les offres. En particulier il faut en déterminer les contours et surtout les communiquer au client. Il faut que le cabinet et le client aient la même vision du **périmètre de la mission**.

OPTIMISER L'EXISTANT

DÉVELOPPER SON PORTEFEUILLE CLIENT

On attend entre 500 000 et 700 000 ventes d'entreprises dans d'ici 2016 soit plus de 20 % des entreprises françaises. Yves Fouchet, président du Comité de la transmission d'entreprise au CSOEC, précise que 50 % des entreprises françaises n'ont pas de salarié et que 80 % en ont moins de 5. Le portefeuille clients du cabinet français, s'il ne contient pas systématiquement 20 % d'entreprises à céder, en recèle certainement quelques unes qu'il conviendrait de ne pas négliger. Si l'on sait que le cédant se tourne d'abord vers son réseau professionnel et personnel et qu'il ne contacte son expert-comptable qu'à l'ouverture de son dossier, il est probablement pertinent d'investiguer le plus en amont possible de cette décision pour s'assurer la responsabilité de la mission. Ainsi le traitement des **clients-prospects** pour une offre de transmission d'entreprise est-il primordial. Une analyse précise de la satisfaction et des besoins de ses clients, au travers d'un question-

naire, permet donc de faire de précieuses découvertes sur leurs besoins réels et « en bonus » de montrer à ses clients que l'on s'intéresse à eux et donc de générer la confiance qui constitue 70 % de la décision d'achat (enquête marché des cabinets CSOEC 2006⁴).

IDENTIFIER SES PROSPECTS

La connaissance du marché permet de concentrer et d'optimiser ses efforts de développement. La concentration est d'autant plus nécessaire que le cabinet a peu de collaborateurs. Elle permet d'augmenter le taux de pénétration par segment puisque l'expérience vaut souvent référence.

→ Il faut donc **segmenter** le marché selon des critères génériques (activité, taille, CA, géographie) et des critères propres au cabinet (spécificités, historique, références, ambitions,...).

→ Puis il faut lister et étudier les **entreprises cibles** à l'intérieur de chaque segment (collecter toutes les informations utiles sur ces entreprises et établir un **plan de compte**⁵).

→ Il faut également étudier leur **environnement** : marché, grandes problématiques actuelles, publications faisant référence, congrès annuel, instances professionnelles, salons professionnels.

→ Enfin il faut les positionner sur un **plan de prospection** pour suivre l'évolution de la relation initiée grâce aux outils de positionnement.

CONNAÎTRE LES ATTENTES DES PROSPECTS

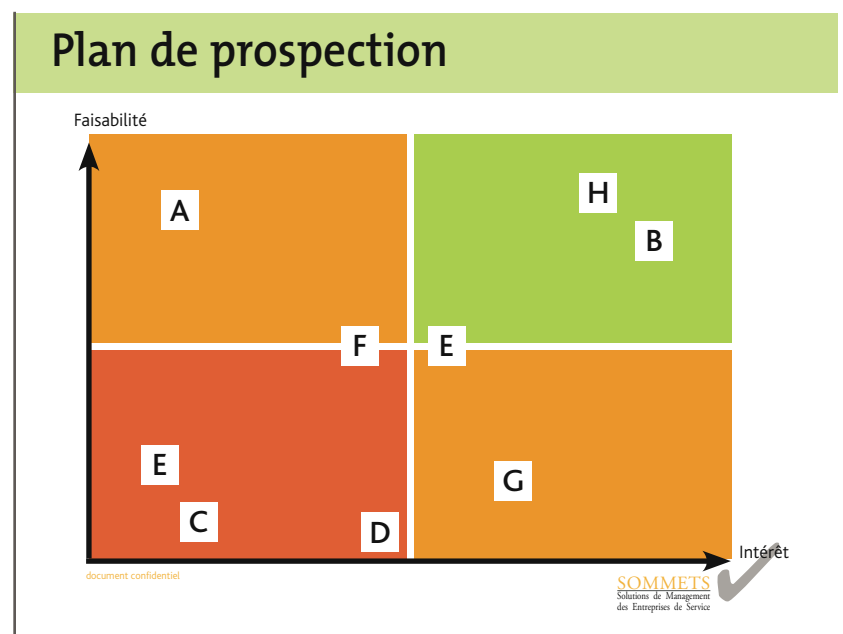
On peut connaître les attentes des prospects en consultant les enquêtes et études, en utilisant un système de **veille sectorielle** et en les questionnant directement.

→ Le **questionnaire de satisfaction** évoqué plus haut est une bonne approche pour appréhender les attentes. L'enquête CSOEC-IFOP 2003 révèle qu'en matière de transmission d'entreprise, la principale crainte des dirigeants porte sur les lourdeurs administratives et juridiques. Et ce qui les aiderait le plus efficacement serait d'avoir un interlocuteur unique du début à la fin de leur démarche. L'offre du cabinet doit donc répondre directement à ces attentes. Ce n'est pas au client de traduire l'intérêt que l'offre du cabinet peut avoir pour lui, mais au cabinet d'explicitier les avantages que ce client peut tirer de son offre.

→ La veille sectorielle s'organise par **segment de marché** et consiste en la collecte de toutes les informations importantes pour les cibles de ce segment. Cette information permet d'identifier la valeur ajoutée des offres du cabinet pour la mettre en valeur auprès du prospect.

IMPLIQUER CHAQUE COLLABORATEUR

En France, un cabinet a en moyenne 7 salariés. Le plus souvent, l'associé est en charge de son développement, les collaborateurs se concentrant sur la



production. La confiance étant l'élément principal de la décision d'achat d'une prestation intellectuelle, il convient d'utiliser tous les canaux internes de distribution déjà en place et pour lesquels la confiance préexiste. Pour faciliter cette distribution il convient de mettre en place des outils tels que la **présentation en 30 secondes du cabinet**, l'**argumentaire de vente** de l'offre, les **fiches produits** (document interne qui décrit l'objectif de la mission, le coût, le bénéfice client et l'interlocuteur interne). Si le message est maîtrisé, le cabinet a tout intérêt à démultiplier ses voix et donc sa surface de contact avec le marché.



UTILISER DES OUTILS D'AIDE À LA VENTE

Face à un prospect, le cabinet dispose de nombreux outils d'aide à la vente.

Citons par exemple le **plan de compte** qui est la carte d'identité du prospect. Il doit regrouper toute l'information collectée sur ce prospect. Notons que pour un client-prospect, le plan de compte doit s'enrichir de l'information collectée par chacun des collaborateurs en contact avec ce client. Ce plan doit inclure une cartographie des pouvoirs (complément de l'organigramme officiel).

Citons également une présentation **PowerPoint** de l'offre, l'information de la **veille sectorielle**, une lettre de mission présentée sous forme de **proposition commerciale**.

UTILISER DES MÉTHODOLOGIES DE VENTE

Pour favoriser le comportement face au prospect, l'utilisation d'**argumentaire des ventes**, la mise en œuvre d'une **approche comportementale ad hoc** et l'utilisation des techniques de **détection des besoins** sont souvent indispensables. On peut aussi ajouter la méthode des **ventes croisées** qui consiste à faire en sorte que chaque collaborateur puisse parler, même succinctement, de chaque offre du cabinet. Les ventes croisées

Nous constatons que la mise en œuvre d'une approche structurée et volontariste, visant à étudier dans le détail les besoins du marché, à y répondre avec précision et à démontrer la valeur ajoutée de son action, conduit mécaniquement à la rentabilité puis au profit.

En matière d'accompagnement de la transmission d'entreprise, le cabinet d'audit et d'expertise comptable, fort de nombreux atouts techniques et relationnels, peut, au delà de la rentabilité, trouver une source de développement importante s'il suit ce type d'approche.

peuvent aussi se pratiquer avec des partenaires (par exemple notaires ou avocats pour la transmission d'entreprise).

PARLER LE LANGAGE DU PROSPECT

L'élément déterminant l'achat d'une prestation intellectuelle est la confiance. Si le prix peut à la rigueur être comparé, le périmètre des prestations proposées varie. Concernant la technique, est-il fréquent qu'un prospect demande à son expert-comptable ses diplômes ? Ainsi il convient de s'adresser à ses prospects en utilisant leur langage, c'est ce qui permettra de générer de la confiance. Un discours trop technique ne serait pas compris et une différenciation par les prix est un danger de mort pour un cabinet de taille moyenne.

Le langage de la confiance se travaille avant la rencontre avec le prospect (**visibilité, attractivité**), passe par des aspects très matériels (le **parcours client** au sein du cabinet) et par une communication étudiée (**définition de l'offre** précise claire et exhaustive).

OPTIMISER LES PRIX DE VENTE

Le prix d'une prestation immatérielle n'est pas basé que sur le coût de revient augmenté de la marge. Ainsi plusieurs éléments supplémentaires doivent être pris en compte :

→ **La notion d'image** est primordiale : valeur ajoutée perçue par le client (soulignée par les outils d'aide à la vente, dont l'argumentaire de vente), réactivité du cabinet, et bien entendu par sa notoriété et celles de ses associés et collaborateurs (consolidée par les outils d'attractivité et de positionnement).

→ **La notion de marché** : Elle échappe plus largement au cabinet, mais il convient d'en suivre les évolutions (études de marchés, offres, demandes et tendances). Elle inclut la rareté de l'offre et l'importance de la concurrence externe et interne au prospect. A partir de cette valeur de marché, le prix peut être modifié en personnalisant l'offre ou en consentant une remise commerciale.

→ **Le partage de valeur** est particulièrement important en transmission d'entreprise. Le prospect choisit son prestataire essentiellement sur un critère de confiance et fait donc intervenir une estimation subjective de sa valeur. Ainsi le partage d'une éthique, d'un projet professionnel ou d'une approche de l'entreprise peuvent être des facteurs différenciant primordiaux.

Bien entendu cette approche de la définition du prix de la mission d'accompagnement en transmission d'entreprise doit rester exclusivement interne au cabinet et ne peut servir de justificatif aux yeux du client.

(1) Les études 2005 et 2006 publiées par le CSOEC mettent en évidence la tension que connaît le marché de l'expertise comptable en France. A la concurrence confraternelle, s'ajoute celles des SSII, des cabinets de conseil en gestion, des avocats et des notaires aboutissant à un marché saturé à plus de 90 % sur certains secteurs.

(2) Enquête La reprise et la transmission d'entreprises, août 2003, téléchargeable sur <http://www.apce.com/upload/fichiers/observatoire/etudes/ifoptransmission2003.pdf>

(3) Enquête consultable sur le site www.sommets.biz

(4) Le marché des cabinets d'expertise comptable, CSOEC janvier 2006, enquête disponible directement auprès du CSOEC.

(5) Voir plus loin les outils d'aide à la vente.