

Quelle stratégie « Prix » pour les cabinets de services professionnels ?*

Par Olivier Chaduteau,
Associé-Fondateur de Day One¹



Par le caractère intangible du service et de la prestation intellectuelle, définir le prix pour d'une mission s'avère relativement délicat. Dans un environnement extrêmement compétitif, une économie morose et des clients de plus en plus exigeants, informés, professionnels, allant jusqu'à mettre en place, pour les grands groupes, des directions « Achats » spécialisées dans l'achat de conseil et de prestations intellectuelles, sans oublier le fameux *success fee*, la notion de « prix » devient de plus en plus centrale et au cœur de la stratégie même des cabinets ou agences de services professionnels.

Si, et il n'y a pas si longtemps que cela, les entreprises ne discutaient pas les tarifs d'un avocat, d'un auditeur, d'un expert-comptable, d'un banquier d'affaires ou encore d'une agence de RP, (ce qui ne veut pas dire qu'elles n'en avaient pas l'envie), aujourd'hui, derrière chaque entreprise, il y a des hommes et des femmes dont le nouveau jeu consiste à systématiquement discuter les prix, que ce soit pour un produit de grande consommation, un bien d'équipement, ou une prestation intellectuelle ! Cette pratique, rapidement devenue « sport national », s'avère extrêmement dangereuse car le besoin de valeur ajoutée laisse alors vite place à la recherche du moins disant. Celui qui achète « plein tarif », ou sans discuter un produit ou un service, est montré du doigt par les autres et a vite le sentiment d'avoir été floué !

Analyser ses coûts, c'est le « connais toi toi-même » de la stratégie prix !

Au-delà d'attaquer les marges des cabinets, un effet plus pernicieux de détérioration et de dévalorisation de la prestation d'un professionnel, voire des professionnels eux-mêmes, risque de s'installer dans les mentalités. Ce phénomène a malheureusement très vite cantonné la variable « prix » dans un rôle d'outil compétitif, commercial et non dans un rôle d'outil marketing et stratégique.

La différence est majeure car le prix n'est dès lors pensé qu'en aval de la relation clients, indépendamment de toutes les autres variables du cabinet et de son environnement, et ce, de façon uniquement défensive.

La discussion autour du prix n'est jamais pertinente si elle est exclusive de toutes les autres données de la relation clients (personnalisation, pro activité, empathie, qualité, valeurs communes, marque...) au premier rang desquelles la valeur ajoutée de la prestation elle-même. Penser que le prix est à lui tout seul un facteur différenciant est une erreur majeure car quoi de plus facile pour un concurrent que de copier ou de proposer une réduction encore plus importante ? Et si, à l'instar d'un EasyJet dans les voyages ou Easycar dans la location de voitures, un « EasyLawyer », un « EasyAuditor », un « EasyConsultant »...

arrivaient sur le marché en « cassant » les prix, quels impacts désastreux cela aurait-il alors pour le marché et ces professions (tant en termes économiques que d'image) ?

Pour parer à ce risque, le prix doit être stratégiquement pensé en prenant en considération les aspects financiers, marketing, commerciaux, humains et répondre à un double objectif : **interne** parce qu'il doit permettre au cabinet de dégager de la rentabilité et assurer sa croissance et **externe**, parce qu'il doit être

acceptable par le client, « argumentable » par l'associé et en pleine cohérence avec le positionnement stratégique du cabinet et son image de marque.

Pour ce faire, nous proposons trois axes d'analyse :

- les coûts,
- la relation humaine,
- la valeur ajoutée perçue par le client.

Les coûts et le prix minimum

Pour établir leur prix de vente minimum, les cabinets appliquent généralement une stratégie *cost plus* qui consiste à additionner les « coûts globaux de production » et la marge du cabinet pour obtenir le « prix de vente de base ». En analysant plus en profondeur cette approche, quatre critères interdépendants de la constitution du prix doivent être étudiés : les coûts de production, le prix minimum (en deçà duquel le cabinet perdrait de l'argent), le « volume des ventes » et le prix de la concurrence. Analyser ses coûts, c'est le « connais toi toi-même » de la stratégie prix !

Pour un cabinet de services professionnels, les coûts de production correspondent à la tarification horaire d'un associé ou collaborateur, aux salaires et charges divers (locaux, fonctionnement, informatique...) qui déterminent le prix minimum, en dessous duquel le cabinet perdrait de l'argent. Dans cette optique, le suivi du taux horaire et du taux de chargeable constituent des indicateurs pertinents. A ce titre, on notera aussi que suivre précisément les activités non chargées des collaborateurs suivant différentes catégories (développement, relations publiques, recherche d'infos client, analyse de marché, innovation, formation, recrutement...) est aussi une source d'amélioration de la productivité et de la rentabilité.

Le « volume des ventes »

En multipliant les missions avec un client, le cabinet crée une relation d'échange, de collaboration, de connaissance du client. Cette connaissance accumulée non seulement accélère et facilite le travail des professionnels dans leur compréhension des enjeux spécifiques du client, mais surtout, elle se transforme logiquement en valeur ajoutée (personnalisation, pro activité, vitesse d'exécution, point de vue

différent...). La productivité du cabinet est donc améliorée. Dès lors, en se référant au prix de vente de base de la prestation tel que déterminé selon la stratégie *cost plus*, deux cas de figure se présentent. 1) Soit le prix de vente de la prestation est identique au prix de base fixé indépendamment du facteur « volume des ventes » et sans réduction commerciale, auquel cas la marge est plus grande puisque le travail fourni par le cabinet est plus rapide et plus efficace. 2) Soit le prix de vente de la prestation est inférieur au prix de base fixé, auquel cas la marge du cabinet est tout de même préservée par le gain de « productivité » engendré par la multiplication des missions avec le même client. Il apparaît donc que le « volume des ventes », c'est-à-dire le nombre de missions vendues à un client engendre une flexibilité accrue pour le cabinet en terme de rentabilité.

Le prix de la relation humaine !

Mais la réflexion sur le prix de la prestation intellectuelle ne se base bien évidemment pas uniquement sur des critères économiques, elle résulte aussi des **objectifs stratégiques et humains du cabinet** : fidéliser un client existant vs conquérir des nouveaux clients ? Développer sa rentabilité ? « Chaîner » sur un client, c'est-à-dire lui vendre une mission à un prix moyennement margé pour signer une autre mission avec lui ensuite ? S'agit-il d'une stratégie de conquête d'un nouveau compte prioritaire, auquel cas on fixerait un prix faible ? S'agit-il d'une problématique particulière qui nécessite un prix spécifique (crise, urgence...) ? S'agit-il d'une prestation amont à une mission beaucoup plus importante, c'est-à-dire un « produit d'appel » et auquel cas, le prix pourrait-il être « nul » ?...

« L'humain est, une fois encore, au cœur de la stratégie prix »

Le prix de la concurrence

Enfin, le prix des concurrents est un facteur déterminant dans le positionnement de son propre cabinet. En effet, au-delà de la différenciation par la qualité de l'offre, par le service, la tarification proposée par la concurrence constitue un indicateur, certes imparfait, de la valorisation de leur valeur ajoutée.

Ainsi, le prix dépend directement de contraintes et d'objectifs internes de

rentabilité ou de stratégie. Or, la stratégie est une adaptation des ressources et compétences du cabinet à l'environnement. Par conséquent, la fixation du prix ne peut évidemment pas être déconnectée d'éléments externes tels que la concurrence, les clients ou le profil du marché.

Le prix doit être proportionnel à la valeur perçue par le client

La prestation proposée par le cabinet doit avant tout être « personnalisée » pour répondre aux besoins spécifiques du client. Pour accepter le prix, le client doit identifier et reconnaître cette valeur ajoutée dans la prestation proposée. La reconnaissance de la valeur (valeur individuelle et/ou valeur du cabinet) peut permettre la différenciation vis-à-vis d'un concurrent au prix plus attractif mais dont l'offre ne répond pas aussi bien à la spécificité de la problématique du client. Le client choisit le cabinet qu'il estime être en mesure de lui apporter le plus de valeur ajoutée, ce qui ne veut pas forcément dire la consultation la plus technique. Et la valeur qui compte, est bien celle qui est perçue par le client, pas celle qui est affichée par le cabinet. Etre sûr d'apporter la valeur optimale souhaitée et perçue par le client, c'est régler 90% de la problématique « prix ». L'argumentation est alors sur le bon terrain, celui du rapport valeur/prix et non uniquement sur celui du « pourcentage de réduction possible » par rapport au « pourcentage de réduction proposé par le concurrent ».

Compte tenu du caractère intangible de la prestation de service, la valeur future perçue dépend d'éléments qui vont rendre ce service tangible, et en premier lieu, la qualité des hommes et des femmes du cabinet, l'apport d'expertise, la qualité de la relation, la disponibilité, mais aussi, l'image de marque, les références, les documents échangés, la vitesse et

pertinence des réponses, etc. L'humain est, une fois encore, au cœur de la stratégie prix. Si le client ou prospect perçoit clairement la valeur ajoutée de la prestation, alors son prix pourra être argumenté et défendu plus facilement. La difficulté pour un cabinet consiste alors à

« Seule la valeur perçue par le client compte, pas la valeur affichée par le cabinet! »

évaluer la *market value*, c'est-à-dire le prix que le marché est prêt à payer pour cette valeur ajoutée.

A partir du moment où la *market value* a été évaluée, trois cas de figure possibles se présentent au cabinet (cf. : Figure 1).

- **les « coûts de production » sont supérieurs à la *market value*.**

En d'autres termes, le cabinet perd de l'argent en réalisant la mission. Dans ce cas, deux alternatives : soit le cabinet ne propose pas ses services ; soit le cabinet vend ses prestations « à perte » sur cette mission stricto sensu, tout en couplant cette vente avec la vente d'une mission avec une forte rentabilité (chaînage).

le prix de base identifié (coût + marge standard du cabinet) est supérieur à la *market value*.

Dans ce cas, le cabinet peut vendre ses prestations mais avec une marge a priori réduite.

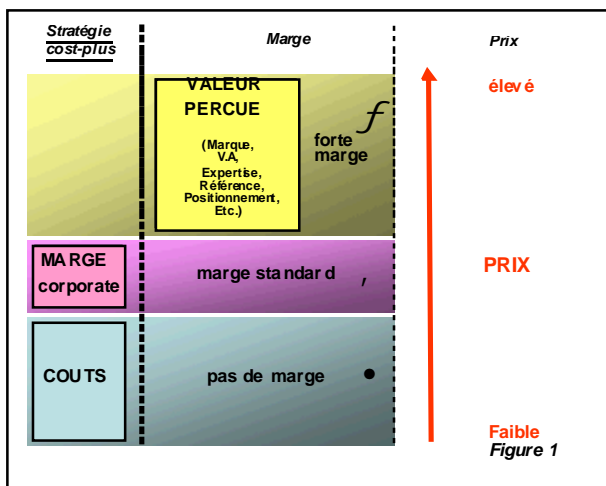
f **le prix de base identifié est inférieur à la *market value*.**

En d'autres termes, le cabinet peut augmenter le prix de base, et par conséquent sa marge.

Le différentiel entre le prix de base déterminé et la

market value provient de la valorisation par le marché de la marque, de l'expertise, des références, de la relation clients, des facteurs différenciants...

Pour ce faire, le cabinet devra segmenter et analyser en fonction des typologies de clients et des typologies de situations (est-ce important/une priorité pour le client ? Est-ce urgent ? Est-ce une situation de crise ? Est-ce une simple conformité réglementaire ?...) Ces différentes typologies impactent fortement la valeur



attendue par le client, elles doivent être comprises et analysées par le professionnel avant même qu'il ne réfléchisse à la constitution de son équipe, qui, une fois encore, conditionne trop souvent la politique de prix affichée. Cela ne peut se faire que par une écoute, une compréhension du client et surtout par une parfaite connaissance de son entreprise, de son secteur et de ses processus de décision, au premier desquels le processus « achat » de la prestation.

Le prix est fonction du « circuit de distribution »

Toute relation commerciale met aux prises un acheteur et un vendeur. Et parfois un intermédiaire. Pour un cabinet de services professionnels, la vente d'une mission se fait à travers deux « circuits de distribution » principaux : un canal direct qui est la relation associé/client et un canal indirect qui est la gestion du réseau de prescripteurs (partenariats, *cross-selling*, autres départements/offres du cabinet).

Canal direct : la relation associé/client

Conquérir un nouveau client coûte 5 fois plus cher que de fidéliser un client existant. L'impact d'une bonne gestion de la relation client sur le profit du cabinet est donc évident. D'une part, le cabinet réalise des économies sur les dépenses d'acquisition et développement commercial (marketing, relations publiques, publications, publicité même pour certains etc.). Ces ressources financières sauvegardées permettent soit une augmentation du profit, soit une plus grande flexibilité au niveau des négociations commerciales (l'argent disponible permet d'accéder à des requêtes du client, de vendre la mission, donc de générer du chiffre d'affaires et des profits). D'autre part, le client est sensibilisé de manière constante aux prestations et savoir-faire du cabinet. Dès lors, la valeur ajoutée identifiée et perçue par le client est élevée et l'acceptation du prix facilitée.

« Conquérir un nouveau client coûte 5 fois plus cher que de fidéliser un client existant ! »

Canal indirect : gestion du réseau de prescripteurs (partenariats, *cross-selling*, autres départements/offres du cabinet)

Un professionnel dispose d'un grand nombre de prescripteurs : clients, prospects, politiques, journalistes, coopérateurs (exemple : les avocats sont des coopérateurs pour les agences de RP sur les problématiques de communication de crise), etc. L'intervention de ces acteurs dans le processus de vente non seulement facilite la proposition au client mais en plus, entraîne des coûts d'acquisition limités (hormis des actions ponctuelles comme les clubs, les newsletters, les conférences ou les petits-déjeuners) voire nuls. D'autre part, le *cross-selling* interne constitue un levier de développement intéressant : un associé en charge d'un client facilite la rencontre et la promotion d'une autre ligne de service au sein du même cabinet. Cette démarche présente à première vue un avantage indéniable pour le cabinet : connaissance du client, chaînage, synergies, augmentation de la marge. Toutefois, il est impératif que le nouvel associé apporte une vraie valeur ajoutée dans son domaine de compétence, supérieure à ce que le client pourrait obtenir auprès d'un autre cabinet. Il en va de la crédibilité du premier associé et du cabinet tout entier. Ainsi, le *cross-selling* constitue une arme à double tranchant et si son intérêt à court terme semble évident au niveau du prix et de la rentabilité, en revanche s'il est mal organisé, il peut être destructeur de la confiance et de la relation avec le client.

La question n'est donc pas seulement « combien ça coûte de produire cette prestation ? », mais surtout « que (r)apporte cette prestation à mon client dans son business au quotidien ou pour le long terme ? »... la stratégie prix gagnante est à ce prix !

(*) Une version courte a été publiée dans la lettre « Juristes Associés » n°170 du 07 mai 2004.

(1) : Day One est un cabinet de conseil en stratégie, marketing et organisation dédié aux cabinets de services professionnels (avocats, auditeurs, experts-comptables, notaires, consultants, investisseurs en capital, Banquiers d'affaires, agences de relations publiques...).