

**La profession comptable à
l'écoute de ses clients:
Etude de cas de
développement du
conseil**

Olivier Voyant

**Gestion 2000
Recherches et Publications en
Management A.B.S.L.**



Olivier Voyant,
Maître de Conférences, Université Lumière Lyon 2,
Membre de l'ISEOR, France.

La profession comptable à l'écoute de ses clients

- Etude de cas de développement du conseil -

L'évolution de la profession comptable est un thème majeur régulièrement abordé dans des colloques, des revues, sans parler des nombreux projets actuellement en cours, qui ont pour objet principal de faire avancer la réflexion sur la voie du changement.

Mais si cette profession a beaucoup évolué depuis 1945, date de sa création, elle n'en reste pas moins confrontée au défi du changement imposé, entre autres, par les contraintes actuelles et futures du marché. En effet, les entreprises clientes, tout en exerçant un rapport de force permanent avec les cabinets sur la réduction des coûts, intègrent progressivement des activités comme la saisie comptable, pour lesquelles la valeur ajoutée créée par le cabinet n'apparaît plus suffisante pour justifier son intervention et donc son coût ; d'autres menaces se font jour, ainsi et pour n'en citer qu'une, la dérégulation prochaine des activités liée à l'ouverture sur l'Europe apparaît comme un défi majeur à relever.

A partir de ce constat, cet article porte une attention spécifique sur la nécessité pour la profession de se mettre à l'écoute de son environnement, et plus particulièrement de ses clients. Pour cela, nous avons souhaité présenter certains *résultats expérimentaux* de notre recherche doctorale (Voyant, 1997). Ces résultats, *opérationnels*, concernent l'identification et le développement des pratiques d'écoute de

l'environnement d'un cabinet d'expertise-comptable.

■ Problématique du cabinet d'expertise-comptable

C'est au cours de notre deuxième année de recherche que nos travaux¹ ont été réalisés au sein d'un cabinet

d'expertise-comptable. Créé en 1975, ce dernier assure des missions d'expertise-comptable et de commissariat aux comptes. Situé en Rhône-Alpes, il emploie 15 personnes pour un chiffre d'affaires de 5,2 millions de francs.

En mai 1996, après plusieurs années d'efforts pour inciter les collaborateurs du cabinet à faire évoluer leur comportement à l'égard des clients, la Direction nous a proposé de : *"Concevoir un système afin que toutes les informations prélevées au sein des entreprises clientes soient exploitées et permettent, le cas échéant, d'identifier de manière visible des missions de conseil pouvant faire l'objet d'une facturation en marge des prestations traditionnelles"*. Après plusieurs entretiens avec la Direction, nous avons convenu de la nécessité de conduire un diagnostic permettant d'identifier les pratiques d'écoute de l'environnement du cabinet. Cette action a été réalisée entre mai et septembre 1996. Elle nous a conduit à rencontrer en entretiens individuels approfondis les trois membres de la Direction et l'ensemble de leurs collaborateurs (six personnes). Après un traitement et une analyse des informations recueillies, une présentation orale du diagnostic a été réalisée, d'abord à la Direction, puis à l'ensemble des personnes interviewées. Suite au diagnostic, nous avons mis en place un groupe de projet dont les objectifs ont été les suivants :

- mettre en place deux produits de conseil permettant, pour le premier, d'apporter aux clients-commerçants du cabinet un tableau de bord de pilotage de leur activité mensuelle; pour le second, d'élargir la prestation classique "taxe professionnelle" pour permettre aux clients, entre autres, une meilleure gestion de leur trésorerie;
- créer un manuel commercial pour stimuler les actes de vente des membres du cabinet;
- élaborer un processus de création de nouveaux produits.

Pour répondre à chacun de ces objectifs, six séances de travail ont été organisées de septembre à décembre 1996. La mise en oeuvre des solutions retenues s'est faite en 1997. Nous présentons ci-après, de manière succincte,

¹ Ces travaux constituent une recherche-intervention sur une base expérimentale initiale d'une dizaine d'entreprises, approfondie ensuite sur six cas. Notre première base expérimentale, pour laquelle nous avons rencontré plus de 100 dirigeants et cadres de PME-PMI et réalisé plus de 1 500 heures de travaux, nous a permis d'expérimenter un guide d'entretien permettant d'identifier les pratiques d'écoute de l'environnement. La seconde base expérimentale, qui correspond à notre deuxième année de recherche, pour laquelle nous avons rencontré un peu plus de 60 personnes et réalisé plus de 1 000 heures de travail, a contribué à l'enrichissement et à l'évolution de notre guide d'entretien, mais également à introduire une dynamique de changement par la mise en place de groupes de projet. L'ensemble de ces travaux a eu pour objectif d'esquisser quelques réponses à l'hypothèse de travail suivante: "L'identification et le développement d'un système d'écoute de l'environnement des PME-PMI peuvent contribuer à accroître leurs performances économiques, sociales et organisationnelles".

la méthodologie de diagnostic mise en place ainsi que les résultats obtenus au sein du cabinet d'expertise-comptable.

■ L'identification des pratiques d'écoute de l'environnement

La méthodologie de diagnostic

Les méthodologies de diagnostic proposées par la littérature et les praticiens semblent principalement reposer, pour la phase de collecte de l'information, sur la *méthode d'interview des personnels* de l'entreprise. Ainsi, l'institut² dans lequel nous menons notre recherche considère le diagnostic socio-économique pratiqué comme une "phase d'écoute de tous les acteurs impliqués. En effet, chaque individu, quels que soient son emploi et son niveau hiérarchique, est témoin de dysfonctionnements: il en provoque, il en subit, mais il est aussi en mesure d'émettre des suggestions, parfois très concrètes, pour réduire ces dysfonctionnements" (Savall et Zardet,

1987). Si nous considérons, au regard du thème étudié, qu'il est nécessaire de rencontrer les acteurs impliqués pour identifier le système d'écoute de l'environnement existant, ainsi que ses dysfonctionnements et les suggestions permettant de renforcer ses performances, nous avons été amené à faire un choix quant à la *sélection des "acteurs impliqués"*.

Dans le cadre des PME-PMI, nous nous sommes rendu compte que le système d'écoute de l'environnement était essentiellement alimenté et piloté par la Direction, voire parfois par le Directeur uniquement. Cette situation semble traduire un paradoxe. En effet, si la Direction souhaite contrôler la prise de décision et la collecte de l'information (Julien, 1994), elle semble "souffrir" du manque de sensibilisation de ses collaborateurs aux enjeux que représente le système d'écoute de l'environnement. A défaut de les impliquer dans la prise de décision stratégique, la Direction semble considérer que l'ensemble des acteurs de l'entreprise doit participer à la surveillance de l'environnement puis à la mise en oeuvre des actions stratégiques retenues.

Partant des pratiques où les acteurs-clés du système sont essentiellement présents au sein de la Direction et où cette Direction souhaite que les collaborateurs s'investissent plus fortement dans la démarche d'écoute de l'environnement, nous avons souhaité élar-

2 Notre institut de rattachement est l'ISEOR (Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations). Créé par Henri SAVALL en 1973, ce centre de recherches en sciences de gestion pratique des recherches dites "démarche socio-économique" fondées sur une méthode de recherche-intervention ou recherche-expérimentation. Ces recherches, qui ont une visée descriptive, explicative et prescriptive, consistent à produire des résultats d'intention scientifique par des méthodes de "terrain", c'est-à-dire fortement ancrées au sein des entreprises et des organisations.

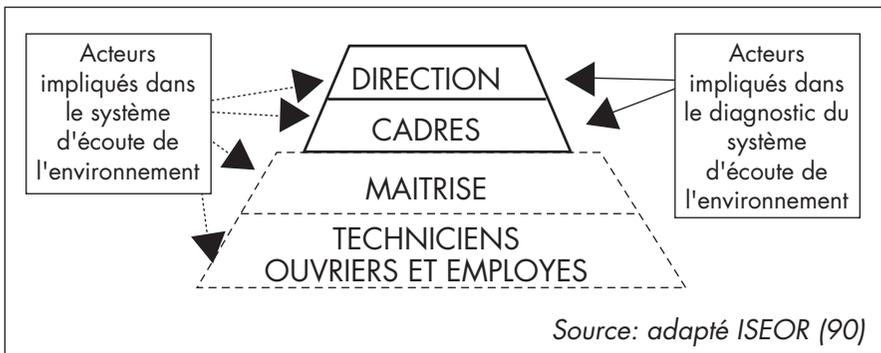
gir le cercle "classique" pour y intégrer, en plus de la Direction, l'ensemble des acteurs y étant rattachés. Après avoir réalisé plus de cent-soixante entretiens dans seize entreprises différentes, cet élargissement du cercle nous a semblé contribuer à la sensibilisation des collaborateurs à l'écoute de l'environnement, mais également combattre le cloisonnement existant entre ces derniers et la Direction. Schématiquement, la population rencontrée au sein de nos bases expérimentales et composant l'espace géographique des acteurs impliqués dans le diagnostic peut être représentée de la manière reprise dans la Figure 1.

La technique centrale choisie pour mener notre diagnostic étant l'entretien, il paraît nécessaire de définir le *type d'entretien* le plus approprié et le plus compatible avec le type de recherche entrepris. Dans le cadre de

ses travaux, Jamboué (1995) définit plusieurs types d'entretiens utilisables dans un contexte de recherche en Sciences de Gestion. Selon l'auteur, les entretiens sont en général classés selon leur degré de directivité et l'on en distingue habituellement trois catégories.

- L'entretien non-directif: le chercheur propose un thème que l'interviewé développe à sa guise.
- L'entretien semi-directif: le chercheur aborde une série de thèmes à l'aide de questions préparées, mais auxquelles l'interviewé peut répondre librement.
- L'entretien directif: il s'agit de proposer à l'interlocuteur une série de questions pré-élaborées en lui soumettant des réponses-types (cet outil peut donc être rapproché d'un questionnaire réalisé oralement).

Figure 1: Espace géographique des acteurs impliqués dans le diagnostic



Source: adapté ISEOR (90)

En matière d'écoute de l'environnement, l'entretien semi-directif semble correspondre à la catégorie dominante avec, en fonction des auteurs, un *guide d'entretien spécifique*. Ainsi, Lesca (1992) propose un logiciel expert comportant un état des lieux sur les thèmes de veilles commerciale, concurrentielle, technologique et des pistes de progrès sur le style de la direction, la formalisation de l'écoute prospective de l'environnement, les sources d'information, la transmission d'information, l'utilisation stratégique et la motivation du personnel. Pour l'ARIST (1996), le diagnostic porte sur trois grandes questions que sont l'influence de l'environnement, le management et les décisions, la pratique de l'information sous quatre angles différents: les fournisseurs et les partenaires, les technologies et savoir-faire, les clients et les concurrents.

Au travers de ces deux approches, nous pouvons observer que les thèmes cités concernent aussi bien les acteurs stratégiques (clients, fournisseurs, concurrents, ...), l'objet stratégique (commercial, technologie, ...) que l'organisation elle-même (sources d'information, transmission de l'information, ...).

Suite à ce constat, nous avons proposé aux entreprises le guide présenté ci-après alliant à la fois les acteurs stratégiques, l'objet stratégique et les différents systèmes composant le système de veille stratégique.

Le guide (Figure 2) que nous avons élaboré permet d'interroger les acteurs de l'entreprise en entretien semi-directif sur l'ensemble de huit thèmes retenus pour nos travaux.

Avec les quatre premiers thèmes, il s'agit de faire s'exprimer les acteurs sur la qualité du positionnement de l'entreprise sur les axes produits, marchés, technologies et potentiel humain. A chaque intersection entre un acteur stratégique et un axe de l'objet stratégique correspond une question. A titre d'exemples, "X1" peut correspondre à la question "Que faites-vous pour assurer à vos clients des produits de qualité ?" ; X2 à la question "Que mettez-vous en place pour que vos fournisseurs contribuent à la qualité et/ou aux coûts de vos produits ?" ; "X3" à la question "Comment identifiez-vous les produits de vos concurrents ?".

Les thèmes transversaux proposés servent à identifier des actions mises en place qui ne peuvent être affectées à l'un des quatre premiers thèmes. Ainsi, certaines informations obtenues en cours d'entretien ont pu être directement rattachées à des axes alors que d'autres décrivent le système de manière plus générale. A titre d'exemple, la phrase suivante "*La vigilance sur les produits de nos concurrents s'exerce par la lecture de rapports provenant des entreprises avec lesquelles nous sommes en partenariat*" a été imputée au thème 1 sur la vigilance sur les pro-

Figure 2: Guide d'Entretien

OBJET STRATÉGIQUE		ACTEURS STRATÈGES			
		Clients	Fournisseurs	Concurrents	Institutions
c Thème 1 Produits	Force	X1	X2	X3	
	Faiblesse	X1	X2	X3	
c Thème 2 Marchés	Force				
	Faiblesse				
c Thème 3 Technologies	Force				
	Faiblesse				
c Thème 4 Potentiel Humain	Force				
	Faiblesse				
THÈMES TRANSVERSAUX					
c Thème 5: Système d'Information					
c Thème 6: Système de Planification					
c Thème 7: Système de Contrôle de Gestion					
c Thème 8: Système de Prise de Décision décentralisé et synchronisé					

duits alors que la phrase "La collecte des informations est principalement faite par les vieux limiers de l'entreprise; il faudrait l'élargir à l'ensemble des personnes qui se déplacent et surtout travailler sur une recherche d'information sélective, orientée: que doit-on surveiller?" a été imputée au thème 5 relatif au système d'information.

La présentation des résultats expérimentaux

Les résultats expérimentaux présentés ci-après concernent le traitement des matériaux relatifs au diagnostic du cabinet d'expertise comptable. Ils ont

été obtenus par une synthèse des forces et des faiblesses soulignées dans le cadre des entretiens, puis par une analyse du chercheur validée par les membres de la Direction. Au terme de cette présentation, nous présentons une synthèse des principales forces et faiblesses des pratiques du cabinet.

Les produits

Si la Direction semble avoir été l'une des premières à réagir et à s'interroger face à la nécessaire mutation du métier, il n'en reste pas moins qu'elle éprouve des difficultés face à la montée de l'exigence des clients. Cette der-

nière conduit à la nécessité d'une *révision complète des produits offerts et des relations* entretenues avec la clientèle.

Tout d'abord, la comptabilité est perçue par les clients (voire souvent par les collaborateurs du cabinet) comme une réponse aux obligations fiscales et non comme un outil de gestion, d'où la recherche d'un abaissement du coût de la tenue des comptes, des déclarations fiscales, des états de fin d'année et de la gestion sociale. Face à ce constat, il apparaît nécessaire de faire émerger à partir des produits traditionnels les *prestations de conseil diffuses* réalisées puis, conformément aux "alertes" faites depuis des années par l'Ordre des experts-comptables, de les développer afin qu'elles puissent, progressivement, pallier la réduction du chiffre d'affaires liée aux prestations traditionnelles. Outre un travail de visibilité et de développement de ces prestations, il s'avère nécessaire pour le cabinet de mettre en place un *catalogue interne* des produits faisant apparaître les missions traditionnelles, les produits de conseil créés et les produits à développer. Pour les produits de conseil créés ou en voie de développement, il semble nécessaire de les accompagner d'une *facturation complémentaire* distincte des facturations liées aux missions de "base". Pour cela, un des membres du cabinet a souligné l'importance de l'étude de rentabilité des investissements immaté-

riels proposés aux clients: cette vigilance sur la rentabilité des produits de conseil pourrait, en effet, s'avérer être une source de satisfaction des clients, car elle apporte des arguments démontrant l'intérêt économique de ce type de produits. Enfin, concernant la relation des membres du cabinet avec leurs clients, il apparaît nécessaire de développer et de renforcer les contacts pour s'assurer de leur satisfaction. Par là même, ils se mettront dans une position favorable pour répondre à leurs attentes, en traitant notamment l'ensemble de leurs réclamations. Or, le flou entre demandes de renseignements et réclamations est souligné.

Au sujet de la *concurrence*, le point majeur évoqué concerne la mise sur le marché de produits à faible tarification répondant à la pression des clients. Ces baisses de prix "sauvages" ont été identifiées par la Direction et l'encadrement du cabinet comme étant une réponse possible aux clients au travers d'une détérioration de la qualité des produits livrés. A priori, cette non-qualité est non-visible. Toutefois, elle peut avoir d'importants effets pervers si l'entreprise fait l'objet d'un contrôle. Ce faisant, la Direction du cabinet a précisé que les travaux réalisés ne devaient en aucun cas souffrir d'un manque de qualité et que cette "compétition" légitimait d'autant plus la nécessité pour le cabinet de renforcer ses actions auprès des clients.

Les actions suivantes ont été identifiées. Elles concernent tout d'abord la nécessité pour le cabinet d'introduire, au sein de sa structure, un processus lui permettant à la fois d'identifier les futurs produits à développer, mais également de les faire évoluer en fonction des contraintes imposées par la réglementation et les moyens humains et financiers disponibles. De plus, il est demandé de développer une *forte réactivité* par rapport aux demandes des clients sans pour autant oublier les étapes préalables à la réalisation des travaux avec, notamment, la description du produit attendu (cahier des charges), la date de livraison prévisionnelle du produit, mais aussi, le montant de la facturation envisagé. Enfin, le choix des produits à développer doit, compte tenu des réductions de charges déjà réalisées au sein du cabinet et des difficultés rencontrées, assurer des prestations à *forte valeur ajoutée*. Cet apport de valeur ajoutée apparaît, en effet, comme une garantie pour le cabinet de dégager, sur les produits de conseil, des marges supérieures aux produits traditionnels et donc d'obtenir un accroissement significatif de son chiffre d'affaires.

Les marchés

L'introduction des prestations de conseil pose le problème du positionnement du cabinet par rapport à ses métiers d'origine. On peut, en effet, noter un risque d'erreur d'orientation

stratégique qui consisterait à trop "coller" au métier traditionnel sous prétexte d'une lecture rigide de la réglementation. Il conviendrait en réalité de s'appuyer sur le métier traditionnel comme sur un tremplin, pour rebondir loin en avant et innover sur les métiers et les produits afin de satisfaire les besoins des clients.

Les technologies

Les évolutions technologiques des années 80 avec l'apparition de l'informatique et les difficultés financières rencontrées par le cabinet ne semblent pas inciter ses membres à mettre en place des activités de vigilance technologique. Cette situation, si elle semble "acceptable" à court terme, devra évoluer à moyen et long termes pour anticiper l'arrivée sur le marché de nouvelles technologies permettant, par exemple, de modifier profondément les modes de transmission d'information entre le cabinet et ses clients (échange de données informatisées, ...). Par conséquent, il conviendrait de mettre en place une politique d'investissements diversifiée avec, notamment, des investissements de renouvellement, de croissance, de développement et de productivité (Laridan, 1998).

Le potentiel humain

Des efforts ont été entrepris par la Direction du cabinet pour *introduire le changement* au sein du cabinet. Ces

efforts n'ont pas été suivis d'effets majeurs et la capacité de mobilisation du potentiel humain du cabinet apparaît nettement insuffisante. La nécessité de fixer à chacun des membres des objectifs-contraintes faisant l'objet d'un pilotage régulier pour mesurer les évolutions s'est donc imposée. Il est apparu également nécessaire de préciser que ces évolutions ne pouvaient plus ressembler à de simples frémissements. Ces dernières doivent s'inscrire dans une véritable prise de conscience active de chacun.

Pour cela, les membres du cabinet évoquent des expressions nouvelles comme le fait d'«être son propre entrepreneur»: cette notion fait référence à la nécessité de développer de nouveaux produits, de les vendre, de les produire et enfin de les faire payer. Des doutes apparaissent également avec, notamment, la Direction qui s'interroge sur le courage (courage de dire et de faire) et la loyauté (mise en oeuvre de la stratégie de l'organisation à laquelle on appartient) professionnels de ses collaborateurs. Si les membres du cabinet reconnaissent unanimement qu'il est nécessaire de changer, les appels de la Direction restent vains.

Face à ces comportements, et indépendamment de la prise de conscience collective et des volontés affichées par la Direction, il s'est avéré nécessaire de rechercher des causes des différents blocages. Outre la "peur" du

changement soulignée par les membres du cabinet (de ne pas être capable, de se remettre en cause, ...), des difficultés dans leur rapport à l'argent ont été identifiées. Sujet tabou par excellence, cette gêne rend difficile le passage à l'acte pour la vente des produits de conseil du cabinet, car les membres n'osent pas "réclamer" d'honoraires complémentaires. Par voie de conséquence, la vente de ces produits s'avère à son tour devenir un sujet tabou. Pourtant, la démonstration a été faite à plusieurs reprises par la profession que leur mise en place pourrait, non seulement assurer un chiffre d'affaires complémentaire significatif aux cabinets, mais également *renforcer leur image de conseiller* auprès des clients par l'apport de produits à forte valeur ajoutée. Si le problème commercial du cabinet trouve sa source dans la difficulté du passage à l'acte des membres pour des facteurs comportementaux, il n'en demeure pas moins que les problèmes organisationnels observés constituent également un handicap. Sur ce point, il apparaît nécessaire d'identifier les porteurs des actions commerciales et, plus généralement, de définir une politique commerciale actuellement déficitaire et portée principalement par les membres de la Direction.

Le système d'information

L'efficacité du système d'information de l'entreprise apparaît réduite princi-

palement du fait d'un cloisonnement entre les différents services. La logique de groupes (services) relativement indépendants, héritage du passé, semble en effet se traduire par un manque de communication, de coordination et de concertation au sein du cabinet. Face à ces dysfonctionnements, il pourrait s'avérer utile de s'interroger sur les synergies intergroupes à développer au sein du cabinet, tout en respectant le secret professionnel et le devoir de discrétion propres à chacun des groupes. En l'état, le système d'information du cabinet est constitué de sous-systèmes d'information déconnectés entre eux et donnant majoritairement la priorité à l'information financière au détriment d'informations qualitative et quantitative. De plus, l'utilité de ces informations dans une optique d'exploitation d'écoute de l'environnement est à remettre en question car elles apparaissent trop souvent rétrospectives et introverties. Partant, elles paraissent peu pertinentes pour positionner un cabinet qui serait à l'avenir davantage tourné vers l'extérieur et le futur.

Le système de planification

La non-connaissance de la stratégie par les membres du cabinet s'explique-t-elle par le manque de stratégie du cabinet ? Nous pensons, au regard des contacts que nous avons eus avec la Direction, qu'une stratégie est bien présente et qu'elle a été, à plusieurs

reprises, explicitée aux collaborateurs. Toutefois, la stratégie reste dans les "têtes" des membres de la Direction et n'est pas traduite par écrit sur des plans stratégiques et opérationnels. Cet état de fait renforce la non-sensibilisation des acteurs et, donc, la non-atteinte des objectifs fixés par la Direction.

Le système de contrôle de gestion

Le système de contrôle de gestion n'a été à aucun moment abordé par les personnes interviewées. Ce résultat provient du tabou évoqué précédemment sur l'argent, mais également du fait que les activités du système n'étant pas identifiées et traduites par écrit, l'évaluation de leurs performances souffre d'un manque de référentiel.

Le système de prise de décision

La prise de décision souffre d'un manque de structuration organisée des contacts au sein du cabinet, avec notamment l'absence d'une typologie des réunions permettant de trouver un équilibre entre trop et pas assez de réunions: Quelles sont les réunions techniques, de management, d'informations ? Quelle est leur durée ? Qui sont leurs participants ?, etc.

De plus, et concernant les décisions prises, elles semblent manquer de concertation (*"La stratégie du cabinet est définie par la Direction, c'est son*

rôle; cependant, on pourrait nous demander notre avis sur des choix stratégiques comme le fait de lancer des produits de conseil et ce, même si le choix final revient à la Direction”) et n’indiquent pas clairement la place que doit prendre le développement des produits de conseil dans la stratégie du cabinet (*“La politique du cabinet manque de consignes, on aimerait parfois facturer certaines prestations de conseil mais on n’ose pas”*). Pourtant, des décisions claires sont nécessaires pour assurer une activation plus forte des acteurs stratèges du cabinet: ces derniers doivent prospecter et exploiter les informations recueillies de manière à vendre, produire et faire payer de nouvelles prestations, sans quoi les démarches de prospection et d’exploitation ne dépasseront pas le stade du coût.

Synthèse des points majeurs du diagnostic

La fiche synthétique des résultats présentée à la Figure 3 recense les principales forces et faiblesses des pratiques permettant d’être à l’écoute de l’environnement.

L’ensemble des forces recensées constituent autant de points sur lesquels l’entreprise pourra s’appuyer pour développer son système. L’imputation d’un point majeur sur les cases “Forces” répond à la question suivante:

“Qu’est-ce que l’entreprise

fait ou propose pour se positionner sur son environnement”.

Ensuite, l’ensemble des faiblesses correspond à l’identification de dysfonctionnements sur lesquels l’entreprise pourra travailler pour développer son système. L’imputation d’un point majeur sur les cases “Faiblesses” répond à la question suivante:

“Qu’est-ce que l’entreprise ne fait pas pour se positionner sur son environnement”.

Après avoir réalisé au sein de nos entreprises-partenaires un diagnostic permettant d’identifier les forces et faiblesses de leur écoute de l’environnement, nous avons été amené à mettre en place, pour chacune d’entre elles, un groupe de projet permettant d’en assurer le développement. Dans ce cadre, le diagnostic joue un rôle essentiel. Il constitue une véritable plateforme de travail écrite, stabilisée et datée permettant de définir des priorités de développement du système à mettre en place, mais également de “mettre en appétit” les acteurs pour qui le diagnostic aura été un véritable révélateur des enjeux d’un tel système. Certes, la perspective d’un projet reste synonyme d’efforts et de craintes pour les acteurs, il n’en reste pas moins que sa mise en place s’avère préférable à la “mise au placard” du diagnostic. Cette expression, souvent rencontrée au cours de nos expérimentations, semble traduire une pratique courante

Figure 3: Synthèse des points majeurs du diagnostic

OBJET STRATÉGIQUE		ACTEURS STRATÈGES			
		Clients	Fournisseurs	Concurrents	Institutions
Thème 1 Produits	Forces	<ul style="list-style-type: none"> IDENTIFICATION DES PRODUITS DES CONCURRENTS IDENTIFICATION DE LA POLITIQUE DE TARIFICATION DES PRODUITS DES CONCURRENTS EVOLUTION DES PRODUITS REALISEE AFIN DE S'ADAPTER A L'EVOLUTION DE LA DEMANDE NIVEAU DE QUALITE DES PRODUITS JUGE TRES SATISFAISANT 			
	Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> MANQUE DE CREATION DE NOUVEAUX PRODUITS MANQUE D'ECOUTE DES CLIENTS MANQUE DE FORMALISATION DES PRODUITS MANQUE D'APPROFONDISSEMENT DES NOUVEAUX PRODUITS CREES MANQUE D'IDENTIFICATION DES COÛTS 			
Thème 2 Marchés	Forces	<ul style="list-style-type: none"> EFFORTS REALISES POUR SORTIR DES MARCHES TRADITIONNELS 			
	Faiblesses				
Thème 3 Technologies	Forces	<ul style="list-style-type: none"> BONNE INTEGRATION DES EVOLUTIONS INFORMATIQUES ABONNEMENT A DES REVUES POUR DETECTER LES EVOLUTIONS DU METIER 			
	Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> AUCUN POINT MAJEUR N'A ETE IDENTIFIE 			
Thème 4 Potentiel Humain	Forces	<ul style="list-style-type: none"> AUCUN POINT MAJEUR N'A ETE IDENTIFIE 			
	Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> MANQUE DE RESPONSABILISATION DES PERSONNELS MANQUE DE COMPETENCES MANQUE D'IMPLICATION DU PERSONNEL FACE A LA CRISE MANQUE DE CLARTE DANS LA REPARTITION DES ROLES DE CHACUN 			
THÈMES TRANSVERSAUX					
Thème 5 Système d'information	Forces	<ul style="list-style-type: none"> FORTE VIGILANCE SUR L'EVOLUTION DE LA PROFESSION 			
	Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> UN RENFORCEMENT DES STRUCTURES EST NECESSAIRE NON-UTILISATION DES SUPPORTS DE REMONTEE DE L'INFORMATION MANQUE D'EXPLOITATION DES INFORMATIONS NON-CIRCULATION DE L'INFORMATION STRATEGIQUE MANQUE DE RETOUR DE L'INFORMATION REMONTEE 			
Thème 6 Système de Planification	Forces	<ul style="list-style-type: none"> AUCUN POINT MAJEUR N'A ETE IDENTIFIE 			
	Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> NON-CONNAISSANCE DE LA STRATEGIE DU CABINET 			
Thème 7 Système de Contrôle de Gestion	Forces	<ul style="list-style-type: none"> AUCUN POINT MAJEUR N'A ETE IDENTIFIE 			
	Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> AUCUN POINT MAJEUR N'A ETE IDENTIFIE 			
Thème 8 Système de Prise de Décision	Forces	<ul style="list-style-type: none"> REALISATION D'UNE REUNION HEBDOMADAIRE POUR SE CONCERTER ET SE COORDONNER SUR LES PROBLEMES RENCONTRES REALISATION D'UNE REUNION HEBDOMADAIRE POUR METTRE LES IDEES DE CHACUN EN COMMUN 			
	Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> MANQUE DE COORDINATION ENTRE LES GROUPES POUR IDENTIFIER LES NOUVEAUX PRODUITS A METTRE EN PLACE MANQUE D'ORIENTATIONS STRATEGIQUES MANQUE DE CONSULTATION DES CADRES POUR ELABORER LA STRATEGIE 			

au sein des entreprises lorsque le diagnostic est une fin en soi, un produit unique et statique chargé de faire des constats. Pour rompre avec ces pratiques, nous avons donc souhaité, conformément aux usages de l'Institut dans lequel nous menons notre recherche, élargir le "produit" diagnostic en y intégrant une phase de projet et tenter ainsi de répondre aux préoccupations exprimées par les acteurs rencontrés.

■ Le développement de l'écoute de l'environnement

La méthodologie de projet

Un programme ou un projet est un ensemble coordonné d'activités techniques, administratives et financières qui vise à concevoir, développer et réaliser un produit, ainsi qu'à préparer son utilisation et en assurer le soutien (IQM, 1995). Ces activités doivent conduire à la mise en place d'actions innovantes permettant la transformation du système et issues d'une co-production entre les acteurs de l'entreprise et le chercheur. Pour Savall et Zardet (1987), cette phase est un moment crucial où s'exercent les premières marques de confiance de l'encadrement dans l'action de changement: confiance envers soi-même pour trouver des alternatives, envers le person-

nel de base pour envisager son évolution, envers la direction qui acceptera le projet qui lui est proposé. Par conséquent, le projet s'affirme, après le "déclat" obtenu par le diagnostic, comme la phase majeure de transformation du système d'écoute de l'environnement.

Pour ce faire, la phase de projet suit une démarche rigoureuse comprenant la définition des acteurs-participants, la conception des cahiers des charges, la planification du projet, la conduite des séances de projet et la mise en oeuvre des actions d'innovation retenues. Avant de présenter les résultats obtenus, et sans passer sur une description de l'ensemble des phases qui composent le projet, nous présentons ci-après le fonctionnement du projet, à partir de la méthodologie conçue par l'ISEOR (Savall et Zardet, 1987), mis en place au sein du cabinet.

Le projet a fait l'objet de six séances de groupe restreint (groupe composé des membres de la Direction) et de groupe plénier (groupe composé de l'ensemble des personnes rencontrées lors des entretiens de diagnostic) en l'espace de cinq mois. Compte tenu de la taille du cabinet, le responsable du cabinet a été désigné comme chef de projet.

Chaque journée de travail sur le terrain a été décomposée en quatre séquences:

1. Rendez-vous entre le chef de projet et le chercheur pendant 0,5 heure;
2. Réunion du groupe restreint pendant 2 heures;
3. Réunion du groupe plénier pendant 3 à 4 heures;
4. Rendez-vous entre le chef de projet et le chercheur pendant 0,5 heure.

La première séance du groupe de projet a été consacrée à la reconnaissance du diagnostic par l'intermédiaire de la présentation des points majeurs identifiés par le chercheur. Entre cette présentation et le rappel de la problématique de l'intervention, trois objectifs, exposés au point 1, ont été proposés et validés par la Direction.

De la deuxième à l'avant-dernière séance, le groupe plénier a travaillé sur la recherche de solutions innovantes, et le groupe restreint, sur leur faisabilité et leur validation. Outre l'étude de faisabilité et la validation des solutions proposées, le groupe restreint s'est assuré du pilotage économique du projet et de l'équilibrage à court et moyen termes de la mise en oeuvre des solutions proposées. En effet, si certaines des solutions proposées doivent attendre la fin du projet pour être mises en oeuvre, il nous a semblé nécessaire d'identifier des actions pouvant être mises en place rapidement: l'équilibrage entre mise en oeuvre immédiate et mise en oeuvre à moyen terme nous est apparu fondamental pour entretenir et développer la

motivation des acteurs tout au long du groupe de projet.

Enfin, la dernière séance a permis de s'assurer de la conformité des solutions retenues au regard des cahiers des charges préalablement définis. Un plan d'actions a été mis en place pour la mise en oeuvre des solutions retenues et des indicateurs de pilotage constitués pour qualifier l'efficacité en termes de qualité, de coûts et de délais des actions retenues.

La présentation des résultats expérimentaux

Le projet du cabinet a donné lieu à la mise en place de deux nouveaux produits de conseil et à la création d'un manuel commercial. De plus, et conformément aux cahiers des charges retenus, nous avons construit en cours de séance un outil permettant au cabinet d'identifier, de concevoir, de produire, de vendre de nouveaux produits de conseil. Nous présentons ci-après cet outil. Partant de travaux réalisés par l'IFEC (1996), nous avons tout d'abord élaboré une fiche de recensement (présentée à la Figure 4) des besoins de la clientèle.

Cette fiche, validée par le groupe restreint, a été considérée par les membres du groupe plénier comme un outil simple et d'utilisation rapide. Elle permet à chacun des collaborateurs du cabinet de détecter de nouvelles mis-

La colonne "Points à aborder" permet au collaborateur de préparer son entretien et d'identifier à l'avance les différentes questions qu'il devra poser au client. Par cette préparation, on estime que les différentes questions posées, diluées au cours de l'entretien, resteront suffisamment discrètes vis-à-vis du client pour ne pas l'inquiéter. En effet, les collaborateurs ont souligné que l'introduction d'une démarche commerciale trop visible pourrait représenter un risque à l'égard d'une clientèle plutôt encline à réduire le montant des honoraires et n'ayant pas été habituée à une relation commerciale avec le cabinet. Une fois l'entretien réalisé, voire en cours d'entretien, le collaborateur remplit les colonnes "Besoins - Oui/Non" et "Urgence - faible - Forte - Très Forte". Lorsque la réponse est négative, le collaborateur identifie un besoin formulé de manière explicite ou implicite par le client et pouvant faire l'objet d'un ou plusieurs produits de conseil. Concernant la case noircie, elle indique au collaborateur que le client est déjà doté d'un produit de conseil mis en place par le cabinet; par conséquent, et selon une pratique de maillage³ couramment employée dans le conseil (Fornas, 1993), il portera ses efforts sur les autres éléments de la fiche. Le fait de qualifier l'urgence consiste ici à mesurer le degré de réactivité à respecter vis-à-vis du client. Lorsque les cases "faible" ou "Forte" sont cochées, les collabora-

teurs ont estimé que la réponse à apporter au client pouvait attendre la fin du semestre, date à laquelle la stratégie de développement et de commercialisation des produits de conseil est établie. Lorsque le collaborateur coche la case "Très Forte", il peut, dans le cadre des réunions hebdomadaires mises en place, proposer à la Direction d'anticiper le développement ou la commercialisation d'un produit de conseil. Concernant, les cases "Nouvelles questions identifiées", "Réalizations identifiées" et "Observations", elles constituent autant de renseignements permettant de supprimer, de modifier ou encore de compléter les questions identifiées et stabilisées au sein de la fiche.

Une fois la fiche renseignée, le collaborateur peut mettre à jour la fiche informatique introduite sous Excel 4.2. Lors de l'entretien suivant, il procédera à une édition de cette fiche et pourra ainsi obtenir l'ensemble des informations recueillies au cours des entretiens précédents.

Le système informatique étant en réseau, nous avons mis en place un "Code fiche" d'identification des 200 clients du cabinet permettant à la Direction d'analyser, en cours de semestre, les informations recueillies

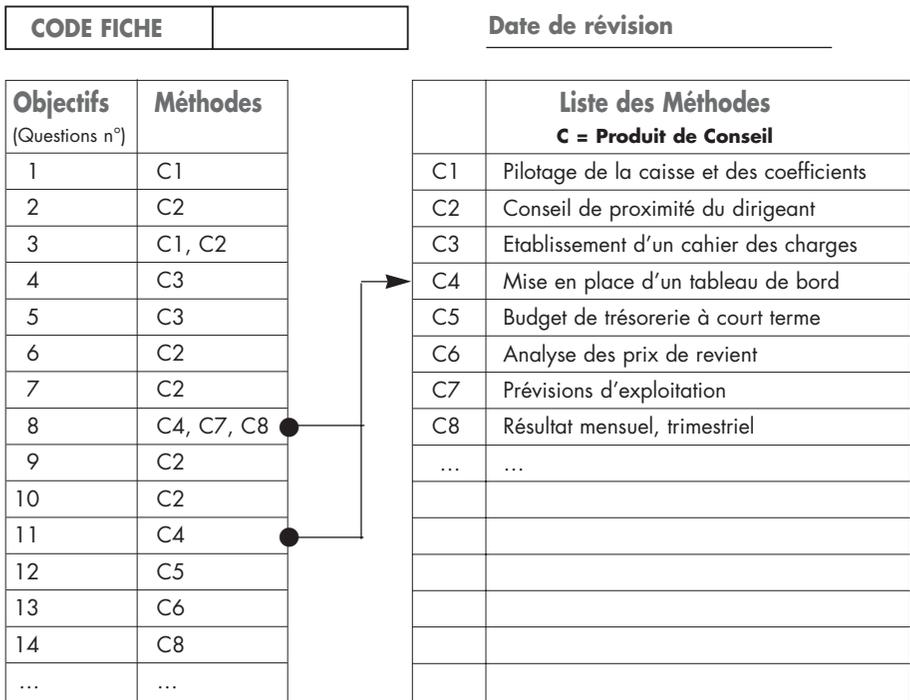
3 Cette pratique de maillage consiste à mettre en adéquation le produit disponible par rapport à l'expression du besoin de l'entreprise. Il apparaît nécessaire d'attendre un certain degré d'adéquation produit/besoins avant d'entamer la négociation avec le client.

dantes, c'est-à-dire sur la méthodologie par laquelle les objectifs seront atteints. Pour cela, nous avons dû établir une fiche permettant, à l'aide de tables de correspondances, de faire un lien entre les objectifs et les méthodes du cabinet (cette arborescence reliant "objectifs" et "méthodes" a été inspirée de celle mise au point par Savall et Zardet, 1986).

Cette fiche, représentant nous semble-t-il le principal apport de l'outil proposé, constitue une grille de variables présentée à la Figure 6.

Les articulations faites entre "objectifs" et "méthodes" indiquent que pour chacune des questions un produit de conseil a été identifié. Ainsi, la question "13 - Calculez-vous périodiquement et systématiquement vos prix de revient ?" renvoie au produit "C6 - Analyse des prix de revient". Concernant le produit de conseil "C4 - Mise en place d'un tableau de bord", nous pouvons constater qu'il apporte une réponse aux questions "8 - Utilisez-vous votre comptabilité pour prendre des décisions" et "11 - Avez-vous un document qui vous permette

Figure 6: Fiche d'identification des tables de correspondances: objectifs et méthodes



de suivre l'évolution de votre entreprise ?". Dans ce cas de figure, où le produit de conseil est rattaché à de multiples questions, nous nous sommes interrogé sur le seuil de déclenchement de la vente du produit. A titre d'exemple, le cabinet doit-il attendre, pour proposer le produit "C2 - Conseil de proximité du dirigeant", que le collaborateur ait recensé un besoin du client sur les questions 2, 3, 6, 7, 9 et 10 ? La réponse à cette question nous a conduit à proposer trois types de configuration représentés par des symboles.

■ Lorsque les informations recueillies pour un client permettent de répondre négativement à l'ensemble des ques-

tions pour lesquelles un produit de conseil est affecté, il a été considéré que le produit pouvait être proposé au client.

□ Lorsque les informations recueillies pour un client permettent de répondre négativement au moins à une question pour laquelle un produit de conseil est affecté, la vente peut être proposée tout en sachant que le client n'est pas forcément "mûr" pour acheter le produit.

- Lorsque les informations recueillies pour un client permettent de répondre positivement à l'ensemble des questions pour lesquelles un produit de conseil est affecté, il a été considéré que la vente du produit n'était pas à proposer (ou en attente).

Figure 7: Fiche d'identification des produits de conseil à développer et/ou commercialiser

Groupe JMG

Date d'édition _____

CODE FICHE	
-------------------	--

Clients	Produits de Conseil								
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	...
Client A	□	□		■	-	■	■	□	
Client B	□			■			■	□	
Client C	□	□	□	■	-		■	□	
...									

- Vendre
- Proposer
- En attente

Case entièrement noircie = le client est déjà doté d'un produit de conseil mis en place par le cabinet.

Afin d'obtenir l'ensemble des cotations par client et par produit de conseil, nous avons élaboré une nouvelle fiche synoptique permettant à la Direction d'obtenir le degré de maturité de l'ensemble des clients vis-à-vis de l'ensemble des produits de conseil. Cette fiche, obtenue de nouveau par la mise en place de liaisons entre les "fiches synoptiques de recensement de besoins des clients" et la "fiche d'identification des tables de correspondances" est présentée à la Figure 7.

Tous les six mois, cette fiche doit être exploitée par la Direction et les responsables de groupe. Il s'agit alors de déterminer les produits qui seront à développer et/ou à commercialiser sur le semestre suivant. A titre d'exemple, le produit de conseil "C4 - Mise en place d'un tableau de bord", peut être vendu aux clients A, B et C: d'un côté, le produit a été développé dans le cadre du groupe de projet, de l'autre, il correspond à un besoin identifié au sein de la clientèle. Concernant le produit de conseil "C7 - Prévisions d'exploitation", le produit n'étant pas formalisé, il conviendra d'en prévoir le développement pour ensuite amorcer une phase de commercialisation. Nous noterons cependant que la période propice au développement au sein du cabinet correspond, chaque année, au deuxième semestre. Le premier semestre est en effet trop chargé compte tenu de la production des documents annuels et des missions de

contrôle liées au commissariat aux comptes. Par conséquent, si la commercialisation peut être intégrée sur les plans opérationnels de l'année, c'est-à-dire sur les premier et second semestres, le développement et les formations éventuelles des collaborateurs seront prévus au second semestre.

■ Conclusion

Le projet mis en place au sein du cabinet a fait l'objet d'un développement de l'écoute de l'environnement sur les axes "produits-marchés". Pour le cabinet, ce choix fait nettement apparaître la volonté de trouver un palliatif à la réduction du chiffre d'affaires sur les missions traditionnelles, mais également aux craintes de l'activation de l'axe technologique. En effet, après de lourds investissements matériels et immatériels liés à l'introduction de l'informatique dans les années 80, le cabinet semble hésiter à renouveler ses investissements. Il paraît cependant nécessaire à moyen et long termes d'y recourir car l'apparition de nouvelles technologies de transmission de l'information exigeront de la part du cabinet de nouveaux investissements, faute de quoi, il pourrait se laisser distancer par ses concurrents. Enfin, si les efforts réalisés par les membres du cabinet au cours de l'expérimentation ont été jugés comme satisfaisants par la Direction, il apparaît nécessaire de souligner qu'un retour aux pratiques

précédentes reste possible. La Direction admet, en effet, que l'année 1998 doit être placée sous le "signe" de la vigilance afin de s'assurer de la mise en oeuvre effective et prolongée des actions de projet par le biais, notamment, d'indicateurs de pilotage permettant de mesurer l'évolution réelle des pratiques.

■ Bibliographie

ARIST Rhône-Alpes, 1996, *Veille industrielle: le guide*, ARIST.

EL LOUADI M., 1994, "Les besoins informationnels et les technologies de l'information dans les PME Québécoises", GREPME - Université du Québec à Trois-Rivières.

FORNAS P., 1993, "La négociation et la vente du processus d'intervention en management socio-économique", *Evolution de l'expert-comptable: le conseil en management*, pp. 273-284.

IFEC, 1996, "Comment détecter de nouvelles missions chez un client TPE", IFEC - Les fiches pratiques du cabinet, n°53, pp. 1-4.

IQM, 1995, "Les cahiers Qualité Management n°2", IQM.

ISEOR, 1993, *Evolution de l'expert-comptable: le conseil en management*, Economica.

JAMBOUE C., 1995, "Organisation de la surveillance de l'environnement dans les entreprises françaises - Essai de caractérisation des pratiques dans une optique managériale", Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Aix-Marseille III.

JULIEN P.-A., 1994, "Compétitivité des PME, information scientifique et technologique de l'information", *Les besoins informationnels et les technologies de l'information dans les PME Québécoises*, p. 2.

LARIDAN C., 1998, "Le rôle de l'expert-comptable dans le diagnostic organisationnel de la PME - Développement d'une méthodologie d'intervention du cabinet auprès de ses clients", *Projet de mémoire en vue de l'obtention du diplôme d'expert-comptable*.

LESCA H., 1992, "FENNEC: "Tableau de bord pour l'évaluation de la veille stratégique de l'entreprise", *Brises, n° spécial: L'Information et la Communication dans l'Entreprise, n°17*, pp. 209-216.

SAVALL H. & ZARDET V., 1995, *Maîtriser les coûts et les performances cachés: le contrat d'activité périodiquement négociable*, Prix HARVARD - L'EXPANSION de Management stratégique, 3ème édition (1ère édition: 1987), Economica.

SAVALL H. & ZARDET V., 1986, "Vers un développement du professionnalisme du conseil en management - Recherche expérimentale dans un grand cabinet de conseil", ISEOR.

VOYANT O., 1997, "Contribution à l'élaboration d'un système de veille stratégique intégré pour les PME-PMI", Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2.

DIGITAL
THE DOCUMENT COMPANY
XEROX

Wezembeekstraat 5 • 1950 Zaventem

Copiers
Printers
Fax
Supplies

- *Colour*
- *Digital*
- *Connected*
- *Multifunctional*
- *Laser*
- *Inkjet*

NUMÉRO VERT GRATUIT
GRATIS GROENE NUMMER

0800/1.35.36

0800/35.36

Luxembourg

<http://www.xerox.be> (Belgium)
<http://www.xerox.com> (international)