

LE TABLEAU DE BORD

LE SERPENT DE MER DE LA PROFESSION

La profession doit se lancer dans le conseil. Certes, mais comment ? Pour y parvenir, le réflexe bien naturel des professionnels consiste à s'entraîner avec LA mission réputée facile : le tableau de bord. Oui, mais voilà, force est de constater que nombre de professionnels se sont cassés les dents sur un tel projet. Autopsie d'une mission ... qui n'en est pas une¹.

Par Philippe Barré, expert-comptable et commissaire aux comptes. Fondateur du Think Tank Les Moulins

 @Philbarr

LES ENJEUX

On nous rebat les oreilles depuis des années avec les fameuses missions à plus forte valeur ajoutée. Ce qui relevait encore jusqu'à peu de la simple incantation ou de la bonne résolution de début d'année est devenu une impérieuse nécessité pour la profession sous l'effet combiné de plusieurs facteurs dont la transformation numérique.

Les impacts de cette transformation numérique ne se limiteront évidemment pas à l'automatisation des process de production. C'est tout le modèle stratégique et économique des cabinets qui va devoir s'adapter.

Les missions traditionnelles doivent être redéfinies, d'autres missions doivent émerger dans le double objectif de compenser l'attrition de chiffre d'affaires et ... de répondre aux besoins des clients. Le défi est donc de penser différemment le

métier, de changer d'éclairage sur un marché qui mute profondément. Les missions traditionnelles ne peuvent plus être abordées de la même façon. En parallèle, de nouveaux besoins émergent.

Pour développer de nouvelles missions qui permettent à la fois de maintenir ou développer le chiffre d'affaires et de répondre aux nouveaux besoins des clients, les experts-comptables sont régulièrement invités à commencer leur apprentissage par des missions évidentes, histoire de se faire la main.

Et dans la catégorie « Les missions de conseil pour les nuls », figure en bonne place la mission dont on nous dit depuis des années qu'elle est inratable : le tableau de bord. Oui, mais voilà, l'enfer est pavé de bonnes intentions, dit-on. A raison, en l'espèce. Revenons sur cette mission très médiatisée afin de bien comprendre pourquoi elle ne rencontrera jamais le succès attendu.

LE TABLEAU DE BORD : LA MISSION QUI NE MARCHERA JAMAIS

S'il est un mythe dans la profession, c'est bien celui du tableau de bord.

Depuis quelques années, nous avons tous lu des chiffres éloquentes sur les tableaux de bord dans les PME TPE. L'analyse est globalement la suivante : les PME sont majoritairement demandeuses de tableaux de bord alors que les experts-comptables en proposent à moins de 10 % de leurs clients. Une lecture rapide de ces chiffres pourrait laisser croire que le tableau de bord est le futur eldorado

pour les experts-comptables. Les experts-comptables n'ont qu'à se baisser pour ramasser les lettres de mission. D'ailleurs, il n'est pas un congrès ou une revue qui ne vante les mérites du tableau de bord en expliquant en long, en large et en travers comment le construire (ce qui n'est évidemment pas le

problème), le marketer, l'emballer ... Cette évidence est d'ailleurs très largement entretenue par les éditeurs informatiques, on se demande bien pourquoi !

Cependant, si on prend un peu de temps pour analyser la mission « tableau de bord », on se rend compte très vite que cette mission est une imposture et qu'elle ne marchera jamais en dehors de quelques cas isolés. Pour quelles raisons ?

NE PAS CONFONDRE LA MISSION ET LE LIVRABLE

La première règle fondamentale de l'activité de conseil, c'est qu'il ne faut pas confondre la mission et le livrable (le support). Habités aux missions traditionnelles de production, les experts-comptables ont, pour la très grande majorité d'entre eux, tendance à confondre les deux.

Dans une mission de production, la mission consiste à produire un document souvent imposé par un texte légal : comptes annuels, bulletins de paie, déclarations

¹ Cet article est inspiré de l'étude « Quelles missions de demain ? » du think tank Les Moulins (www.lesmoulins.club)



fiscales ou sociales... Ces documents n'intéressent pas du tout le dirigeant qui confie cette tâche à son expert-comptable pour s'acquitter de son obligation à l'égard de l'administration. Bien sûr, le client attend toujours implicitement un conseil de la part de son expert-comptable qui produit ces documents. Ce conseil prodigué par l'expert-comptable est d'ailleurs très souvent offert, c'est-à-dire qu'il est gratuit. Concrètement, dans une mission de production

- » l'objet de la mission est de livrer le support au client
- » la seule valeur ajoutée réelle (le conseil de l'expert-comptable) est offert !

Contrairement à une mission de production, dans une mission de conseil, le client n'est pas obligé de faire appel à un expert-comptable. C'est le « petit » détail qui change tout. Le dirigeant sollicite son expert-comptable de manière volontaire pour qu'il lui apporte ses conseils et qu'il l'aide à prendre des décisions. Dès lors, le livrable qui était le cœur de la mission de production, n'est plus qu'un support dans une mission d'accompagnement ou de conseil. La véritable valeur ajoutée de la mission de conseil réside dans l'exploitation de ce support à des fins de prise de décision. Autrement dit, c'est le décryptage, la pédagogie, la confrontation avec l'expert qui constitue la véritable valeur ajoutée.

Ce constat n'est pas nouveau et pas propre au métier du conseil. Connue sous l'expression de « job te be done », cette analyse consiste à considérer que la valeur recherchée par le client réside plus dans le service que rend un objet que dans l'objet lui-même. Dans les années 1960, Theodore Levitt remarquait déjà que « les gens n'ont pas besoin de perceuses. Ils ont besoin de trous dans leurs murs² ». En transposant cette remarque pleine de bon sens à notre profession, on peut aisément comprendre que **si le client veut être accompagné dans la gestion de son entreprise, il est inutile de lui livrer des tableaux de chiffres.**

LE TABLEAU DE BORD EST UN INGRÉDIENT POUR RÉALISER LA MISSION, MAIS EN AUCUN CAS LA MISSION ELLE-MÊME.

L'OUTIL NE FAIT PAS LA MISSION

Comme nous venons de le voir, les experts-comptables ont des habitudes fortement ancrées issues de leur pratique des missions traditionnelles de production. Un des autres travers issus de cette activité historique réside dans la contribution de l'outil à la réalisation de la mission.

On comprend aisément que, pour les missions de production, l'outil de production est absolument essentiel. La mission de production étant par nature industrielle, plus l'outil est performant, plus le cabinet l'est également. À l'inverse, dans les missions de conseil, plus on s'éloigne de la production, moins l'outil informatique est stratégique. En effet, quoi que les éditeurs informatiques nous en disent, le cœur d'une mission de conseil n'est pas le support, mais bien l'apport personnel de l'expert. Les logiciels permettent surtout de préparer

les supports et d'alléger certains travaux notamment calculatoires.

De nombreux experts-comptables qui ont l'ambition de développer les nouvelles missions au sein de leur cabinet n'hésitent d'ailleurs pas à acheter des logiciels avant même d'avoir défini une offre, modélisé leurs process de production, identifié des clients potentiels... ! C'est une erreur évidente. **Ce n'est pas le logiciel qui doit formater la mission, mais bien la mission envisagée qui doit aboutir à un cahier des charges des besoins en logiciels.** Le logiciel doit garder sa place, c'est-à-dire une aide à la production des missions, une fois que celles-ci sont clairement définies.

EN MATIÈRE DE CONSEIL, LE CLIENT ATTEND UN SERVICE, PAS UN DOCUMENT

Le tableau de bord n'est pas une mission mais un support. **Le client n'a pas envie d'acheter un « document », mais un accompagnement, un service.** Prenons quelques exemples de la vie quotidienne pour bien comprendre la différence.

2 Exemple cité notamment par Jérôme Barthélemy, Professeur à l'ESSEC - www.youtube.com/watch?v=2Yv67tZP1j8

Quand quelqu'un va au restaurant, c'est pour être accueilli et conseillé, pour choisir et déguster des plats préparés par un professionnel. On comprend bien la différence avec le fait d'aller faire ses courses et cuisiner le tout à la maison. Quand on va au restaurant, c'est pour acheter un service, pas pour se débrouiller seul. C'est d'ailleurs ce qui justifie l'écart de prix entre les matières premières et l'addition du restaurant. De même, quand on va chez le garagiste, ce n'est pas pour qu'il nous confie des outils et qu'on répare nous-même notre voiture.

Pour le chef d'entreprise, le tableau de bord est à sa prise de décision ce qu'un meuble Ikea est au meuble final, tout au plus la matière première assortie d'un kit de montage et d'un slogan « Do it yourself ! »

Or ce n'est pas ce qu'il attend. Toute la valeur qu'il attend de cette mission, c'est précisément l'intervention d'un professionnel pour l'aider, l'accompagner, le conseiller. Le tableau de bord est un ingrédient pour réaliser la mission, mais en aucun cas la mission elle-même.

Paradoxalement, alors qu'il n'est pas prêt à payer un tableau de bord pour quelques dizaines d'euros mensuels, le client est prêt à payer bien plus pour un accompagnement. C'est d'ailleurs ce qu'ont compris les dirigeants de Rivalis¹. Cette société propose un accompagnement de gestion personnalisé aux dirigeants de TPE comprenant au moins un rendez-vous mensuel avec un conseiller.

LE TABLEAU DE BORD : CETTE MISSION QUI N'EN EST PAS UNE

Le tableau de bord n'est rien d'autre qu'un support, certes un support indispensable pour une mission récurrente d'accompagnement, mais un support quand même. **Le tableau de bord est le point de départ d'une mission d'accompagnement.** C'est un outil

de communication entre l'expert-comptable et son client. Ce n'est pas produit fini, en tant que tel.

Pourquoi une telle méprise ?

En fait, sur les 20 dernières années, tous les articles, congrès professionnels n'ont cessé d'expliquer qu'il fallait tangibiliser l'intangible,

autrement dit transformer le service en produit car « le client n'est pas prêt à payer pour du baratin ». Or c'est tout le contraire. Le client, lui, sait où est la véritable valeur ajoutée de son expert-comptable. Et s'il l'appelle affectueusement « mon comptable », c'est probablement parce que ce dernier se comporte comme tel.

Tout l'enjeu des prochaines années est précisément de transformer nos produits en services. Ce n'est évidemment pas facile, mais l'aventure promet d'être passionnante.

Pour finir, la bonne nouvelle, c'est qu'il est inutile de culpabiliser si vous n'arrivez pas à vendre des tableaux de bord, c'est normal² ! ♦