

Consultant, coach, graphiste... Comment fixer ses tarifs

Donner un prix à ses prestations : pas toujours facile pour ceux qui exercent leur activité en libéral. Quelques repères indispensables avant de se lancer.

Les tarifs des indépendants *

Consultant

Grand compte :
de 900 à 1 200 euros.
PME : de 600 à 900 euros.

Graphiste

En moyenne, 500 euros
la journée.

Coach sportif

En moyenne, 40 euros
la séance.

Sophrologue - relaxologue

De 50 à 70 euros
la consultation.

Traducteur

En moyenne, 15 centimes
d'euro le mot.

Interprète de conférence

Entre 600 et 900 euros
par jour.

Dépanneur informatique

40 euros de l'heure.

* Montant brut - hors charges sociales,
taxes et frais.

Tous les entrepreneurs exerçant en libéral sont passés par là : ce moment fatidique où il faut donner un prix à ses prestations. Une étape plutôt délicate pour certaines professions où l'on vend de l'immatériel, comme du conseil en ressources humaines ou des formations. Mais l'enjeu est de taille. Car se tromper

sur ses tarifs peut coûter très cher. Aussi bien pour ceux qui surestiment leurs services que pour ceux qui bradent leurs prestations. Pratiquer un prix « acceptable » par vos clients mais en même temps conforme à vos prétentions financières : tel est le casse-tête que vous devrez résoudre si votre métier n'est pas réglementé. Voici

**« Rester ferme sur
mon objectif de prix. »**



Xavier Bancel, consultant
en industrie agroalimentaire

J'ai tenu
compte de
deux cri-
tères pour
déterminer

**1 000 euros
par jour**

le montant de mes
prestations : les standards de prix
pratiqués sur le marché du conseil
pour des sociétés de petite taille,
et mes objectifs de rémunération.
Depuis mes débuts de consultant
indépendant l'an passé, j'essaie
d'être ferme sur le prix journalier
ainsi défini. Je fais peu de conces-
sions. Sauf pour des missions

de longue durée où l'on peut se permettre de baisser. Récemment, j'ai facturé 700 euros par jour mais la mission a duré 100 jours.

donc quelques pistes qui devraient vous permettre de pratiquer le « juste prix ». À vos calculettes !

Première étape, vous devez analyser votre marché et connaître les prix qui y sont pratiqués. Ce sera un point de repère essentiel pour établir vos tarifs. Pour certains, l'information sera facile à trouver, auprès de clients potentiels ou de syndicats professionnels. Un graphiste indépendant pourra ainsi contacter des agences de pub ou de design, un interprète, l'Association internationale des interprètes de conférence (AIIC). Parfois, il suffit d'en discuter avec des confrères ou de participer à des réunions professionnelles pour se faire une opinion. Les chambres de commerce ou de métier ne sont pas non plus à négliger. Et sur Internet, on peut aisément repérer les tarifs de ses concurrents.

Tous ne sont pas logés à la même enseigne

Mais dès que l'on aborde l'univers du conseil, les choses se compliquent, toutes les spécialités n'étant pas forcément logées à la même enseigne. Mieux vaut alors mener l'enquête. Xavier Bancel s'est bien renseigné sur le sujet avant de se lancer début 2005 dans le conseil en industrie agroalimentaire (Inductiv) : « Je me suis appuyé sur différentes sources que j'ai ensuite recoupées », explique-t-il. En l'occurrence, des consultants dont son ancienne société avait utilisé les services, et l'Institut de formation aux métiers de conseil (IDCE). L'étude de marché qu'il a menée auprès d'une trentaine d'industriels avant de créer sa boîte lui a également été très utile.

Deuxième étape, se donner un objectif de revenu mensuel ou annuel que vous diviserez par le nombre de jours facturés. D'après Yves-André Perez, le directeur de l'IDCE, « un consultant qui marche bien facture 120 jours par an ». Attention, ne confondez pas jours facturés et jours travaillés. Car, dans le consulting, une bonne partie de votre temps sera consacrée à chercher de nouveaux clients, effectuer diverses tâches administratives et se former pour ne pas être dépassé. « Grosso modo, cela représente la moitié du temps de travail, estime Bernard Caux, président de la région Île-de-France à la ▶▶▶

« Les prix du marché sont connus. »



Terence Jones,
graphiste

entre 400
et 600 euros
par jour

Je travaille en indépendant depuis février 2005. Avant, j'étais salarié en agence. Au début, c'était un peu flou pour moi, d'autant que j'interviens aussi bien dans l'édition papier que sur Internet, pour des

missions plus ou moins complexes. Finalement, je me suis servi de mes contacts, graphistes ou autres relations professionnelles, pour voir plus clair. Dans mon secteur d'activité, les prix du marché sont connus. Sans s'éloigner de ces prix, je peux me payer plus selon la complexité du travail confié. Mais il y a souvent des imprévus qui n'apparaissent pas à la première réunion avec les clients !

« Peu de liberté tarifaire. »



Sandrine Constant,
traductrice

entre
10 et 15 centimes
le mot

Quand je travaille avec des agences, je n'ai pas beaucoup de liberté tarifaire. Les prix sont fixés par contrat pour toute l'année et je lutte pour qu'ils ne soient pas revus à la baisse. Avec des clients directs, j'ai un peu plus de marge de manœuvre pour les augmenter si mes délais sont très courts ou si le sujet fait appel à des compétences très spécifiques. Il n'y a pas de tarif standard dans la profession, tout le monde fait un peu sa cuisine dans son coin. Mais je pense que je suis dans la moyenne du marché.

Rémunération aux résultats : à manier avec précaution

Une tendance dans le consulting : la rémunération liée aux résultats progresse. Sous la pression de certains clients, de plus en plus de consultants indépendants sont amenés à lier une partie de leurs honoraires aux bénéfices réalisés du fait de leur intervention. Pour Xavier Bancel (Inductiv), on peut l'envisager, mais « les critères de réussite doivent être clairement définis, et l'accès aux comptes garanti ». Sans cette relation de confiance, mieux vaut éviter d'accepter cette forme de rémunération.

Des consultants sont amenés à lier leurs honoraires aux bénéfices dus à leur intervention.

« Et, dans tous les cas, il faut fuir une mission liée à 100 % au résultat. » C'est pourtant ce que propose le cabinet Tobe-conseil : « Nos services ne sont payants que si le client gagne plus ! », affirme l'un des associés, David Cochaux-Levitan. Mais le cabinet n'intervient que s'il identifie des solutions pas trop onéreuses. « Ce sont



des boîtes fortes dans leur cœur de métier mais plus faibles dans des domaines comme le marketing. » Son entreprise sera payée sur 40 ou 50 % des gains réalisés par le client, en chiffre d'affaires ou en marge, selon les secteurs.

►►► Chambre de l'ingénierie et du conseil en France (CICF). *Si on travaille 100 jours, cela revient à 50 jours de chiffre d'affaires. C'est important de l'avoir à l'esprit.* L'exercice consiste ensuite à comparer vos exigences financières à ce qui se pratique habituellement dans votre activité. D'évidence, vous ne devez pas être trop décalé. Le but est de concilier la réalité du marché avec vos objectifs de rémunération. Sachez encore que de ce chiffre d'affaires visé, il faut déduire toutes les charges (cotisations sociales, téléphone, Internet, crédits, frais de transport, etc.). En gros, vous ne garderez que la moitié des honoraires que vous toucherez. Pour gagner 3 000 euros par mois (avant impôts), il faut en facturer 6 000 !

Lâcher du lest pour les missions longue durée

Mais pas question pour autant de rester bloqué sur le prix que vous avez défini. Dans bien des cas, il faut être souple dans la négociation et s'adapter aux circonstances. Trop de rigidité, et vous pourriez laisser passer de belles occasions de développer votre chiffre d'affaires. Cas classique, on

vous propose une mission longue durée. « Au-delà de 20 jours, on peut être amené à baisser ses prix à la journée. On rentre dans une logique de forfait », indique Yves-André Perez (IDCE). Attention de vérifier que le prix global ne dépasse pas l'enveloppe budgétaire de l'entreprise ou de l'administration concernée. Encore faut-il connaître le montant de cette enveloppe, ce qui n'est pas toujours évident. Pour des missions de longue durée, vous pouvez négocier une avance sur le montant global. Elle pourra être de l'ordre de 20 %. On peut la justifier facilement : frais à engager pour démarrer votre travail, obligation de refuser d'autres missions pour se libérer pour une longue période...

Possible aussi de lâcher du lest si vous voulez décrocher un client prestigieux qui servira ensuite de référence pour en attirer d'autres. Que cela ne vous empêche pas de tenter d'obtenir une contrepartie à cet effort tarifaire : un périmètre de mission plus important ou la promesse de travaux récurrents sur la durée. « Pour un nouveau client, je peux faire un effort si je

pense que c'est intéressant sur le long terme. Mais je prends garde de ne pas trop descendre ! », affirme Terence Jones, graphiste indépendant à Paris (voir page 61). En effet, si la remise va trop loin (50 % par exemple), votre crédibilité risque d'en prendre un coup.

Démarrer trop bas, c'est s'engager dans une spirale

Casser les prix, c'est souvent la tentation des indépendants débutants, convaincus qu'ils se feront plus rapidement une clientèle. Mauvais calcul. Car en étant trop bon marché, on se dévalorise. Des honoraires bien en dessous de la moyenne peuvent faire craindre le pire quant à vos compétences. Tout aussi gênant, certains de vos confrères pourraient vous reprocher de « tuer le marché ». Enfin, en partant avec des prix planchers, vous aurez du mal à remonter la pente. « Les entreprises travaillent en réseau. Vos nouveaux contacts seront souvent au courant de ce que vous avez facturé à leurs concurrents, explique Michel Paysant, animateur de l'association Freelance en Europe. Ils ne comprendront pas pourquoi vous leur demandez plus. »

Démarrer trop bas, c'est s'engager dans une spirale dont vous aurez du mal à sortir. Mais c'est aussi brider ses revenus. Éric Hainaut, associé au cabinet d'expertise comptable Com-Com, spécialisé dans les métiers de l'art et de la communication, a souvent affaire à des indépendants qui ont du mal à s'en sortir tout en ayant

l'impression de travailler beaucoup : « Dans ces cas-là, il y a souvent des prestations sous-évaluées, déclare-t-il. Je leur suggère de calculer le tarif horaire pour chaque client. Ce qui permet, grâce à un banal tableau Excel,

d'identifier les clients les moins rentables pour lesquels il faudra trouver une solution. Évidemment, cela oblige l'indépendant à calculer le temps passé sur chaque dossier. Mais à terme, c'est très utile. »

Rester ferme sur les prix n'est pas toujours une partie de plaisir. Certains clients ont l'art de mettre la pression pour tirer les budgets à la baisse. Mieux vaut se préparer à justifier vos tarifs. S'il le faut, n'hésitez pas à mettre noir sur blanc vos arguments avant de vous exercer à l'oral. « C'est

Certains clients ont l'art de mettre la pression

une véritable démarche commerciale qu'il faut suivre, insiste Bernard Caux (CICF). Ce que beaucoup de consultants ont du mal à réaliser parce qu'ils ont été souvent salariés dans un grand groupe où ils n'avaient pas le souci de se vendre en permanence. » Cécile Jorus, qui a lancé récemment une activité de massages en entreprises ou à domicile (Ammea), a vite compris qu'il fallait être prêt à négocier : « Si on me reproche un tarif plus élevé que celui d'un concurrent, j'ai un argumentaire bien rodé, assure-t-elle. Je peux démontrer que cela ne correspond pas forcément aux mêmes prestations ou aux mêmes services. Je mets aussi mes compétences et mon professionnalisme dans la balance. » Une stratégie payante d'autant que, dans bien des cas, le prix n'est pas le premier critère de choix. L'expérience et les compétences font souvent la différence. Ce qui préoccupe l'entreprise, c'est avant tout l'efficacité du consultant.

Adapter sa stratégie à la taille de l'entreprise

Tenir bon sur les prix ne signifie pas pour autant faire la même proposition à tous vos clients. Entre un géant du Cac 40 et une très petite entreprise de

province, il faudra adapter votre stratégie tarifaire. Un grand groupe qui a l'habitude de travailler avec des consultants jugera en priorité les qualités et les compétences de l'intervenant. Le budget passera au second plan, surtout s'il s'agit de projets stratégiques ou originaux. « Sur des missions très pointues, je peux me permettre de me payer plus. Je sais que la société est décidée à le faire car elle aura du mal à trouver quelqu'un d'autre de compétent », explique Silvère Tajan, consultant en informatique. Une PME de province qui connaît moins bien le marché du conseil sera plus sensible au facteur prix. Pour la convaincre, vous pourrez toujours lui signaler l'existence de subventions facilitant le recours au conseil, mises en place par le Frac (Fonds régionaux d'aide au conseil).

Enfin, si vous êtes vraiment occupé, n'hésitez pas à faire monter les enchères. « Si on parvient à se constituer un fonds de clientèle régulière, on a plus de marge de négociation pour les autres propositions », affirme Silvère Tajan. À l'indépendant débordé de se débrouiller ensuite pour caser la mission dans son planning. Mais cela est une autre histoire.

Bruno Askenazi

Pour aller plus loin

Contacts utiles

► **CICF** (Chambre de l'ingénierie et du conseil en France).



L'organisation regroupe les ingénieurs-conseils, les bureaux d'études mais aussi les consultants pour les affaires et la gestion. 3, rue Léon-Bonnat, 75016 Paris www.cicf.fr

► **Les associations régionales.** Elles per-

mettent aux consultants débutants de s'insérer dans un réseau local et d'organiser des rencontres avec des prescripteurs (CCI, chambre de métiers...). Elles sont regroupées au sein de l'Ufarco (Union française des associations régionales de consultants), www.ufarco.com

► **Les offices régionaux d'information, de formation et de formalités des professions libérales** (Oriff-pl). Ils aident et accompagnent les professionnels dans la création de leur activité. Renseignements sur le site de l'Unapl (Union

nationale des professions libérales), www.unapl.fr



À lire

► **S'installer à son compte**, de Michel Paysant, Éditions d'Organisation, 25 euros.

► **Travailler en solo**, de Sandrine Chesnel et Frédéric Mélot, Groupe Express éd., 10,50 euros.

Les 5 erreurs à éviter

1 Casser les prix pour attirer des clients. Inutile de brader vos prix même si vous êtes débutant. Car, par la suite, vous aurez du mal à les augmenter. Tout se sait très vite, et vos prochains clients ne comprendront pas pourquoi ils devraient vous payer plus cher que leur concurrent. En pratiquant des prix en dessous de la moyenne du marché, vous risquez aussi de vous dévaloriser. Vous éveillerez des doutes quant à vos compétences.

2 Fixer un tarif uniquement selon ses objectifs de rémunération. Vous n'avez pas de points de repère pour définir vos tarifs ? Calculez vos objectifs de rémunération. Mais vérifiez qu'ils sont en phase avec les standards du marché. Pour en avoir une idée, n'hésitez pas à contacter les organisations professionnelles. Elles vous donneront un aperçu des fourchettes de prix pratiqués dans le secteur.

3 Faire de vos tarifs une question d'ego. Fixer ses prix, c'est aussi se donner une valeur personnelle, une image. Mais ne laissez pas votre susceptibilité figer le jeu. Pour décrocher un gros client, il faudra parfois faire preuve de souplesse, sans pour autant vous brader. Ne faites pas de vos tarifs une question d'amour-propre, vous pourriez manquer de bonnes affaires.

4 Oublier de réactualiser ses prix. L'environnement concurrentiel évolue vite. Tous les ans, vérifiez que vos prix sont toujours valables. Même si vous n'êtes plus un débutant, n'oubliez jamais de vous tenir au courant. Pour cela, participez à des manifestations professionnelles ou échangez des informations avec d'autres collègues.

5 Négliger de justifier ses tarifs. Avant d'annoncer un prix, préparez-vous à le justifier auprès de votre interlocuteur. Listez les arguments à donner dans le cas où votre client vous juge trop cher. Cela arrive souvent. Mettez en avant vos compétences et votre expérience. Cette démarche commerciale peut faire la différence.