

LA PERCEPTION DE LA PERFORMANCE DANS LES CABINETS D'EXPERTISE COMPTABLE

NDAO Assane

Doctorant en Sciences de Gestion

Centre de Recherche et d'Études en Gestion de l'université de Pau et des Pays de l'Adour (CREG)

Résumé :

Cet article est une étude sur le cadre conceptuel de la performance organisationnelle dans les cabinets d'expertise comptable. Nous avons retenu sept axes de la performance : la légitimité auprès de l'ordre des experts comptables, la valeur des ressources humaines, la stratégie, les clients, les processus internes, le financier et l'apprentissage organisationnel. Cette recherche est basée sur une méthode qualitative avec des entretiens semi-directifs. Les 7 axes de la performance ont été vérifiés dans les grands cabinets. Dans les cabinets de taille plus petite, le nombre des axes est réduit du fait que la stratégie est souvent implicite et non formalisée et l'apprentissage organisationnel peu perçu.

Mots clés : Cabinet d'expertise comptable, performance, efficacité, productivité.

Abstract:

This article is a study on the conceptual framework of organizational performance in accounting firms. We have identified seven areas of performance: legitimacy with the association of chartered accountants, the value of human resources, strategy, customers, internal processes, financial and organizational learning. This research is based on a qualitative method with semi-structured interviews. The seven areas of performance have been verified in large firms. In smaller firms, the number of axes is reduced because the strategy is often implicit rather formalized and low perceived organizational learning.

Keywords: accounting firms, performance, effectiveness, productivity.

INTRODUCTION

La performance est un sujet qui préoccupe les organisations. Ces dernières années, de nombreuses études ont été consacrées à la performance organisationnelle (Neely et al., 2002 ; Norrklit, 2003). Dans le même courant, certains chercheurs ont suggéré l'utilisation de systèmes multidimensionnels de mesure de la performance (Otley1999, Ittner et Larcker1998, Kaplan et Nothon 1996, Biggs 1996), afin d'améliorer le suivi des différentes composantes de la performance, tout en tenant compte de l'environnement changeant et de plus en plus compétitif (Eccles 1991).

L'environnement des cabinets comptables est en perpétuelle mutation. Les dimensions économique, technologique et réglementaire influencent directement l'activité. Autant de paramètres à prendre en compte dans le suivi de la performance. De plus, le client est devenu plus exigeant, surtout sur la nature de la prestation, la rapidité et la précision des conseils. Ces évolutions de l'environnement conduisent les cabinets comptables à chercher des services de plus en plus complets. Ce bouleversement contraint les cabinets à revoir leur mode d'organisation et les pousse à une réflexion stratégique sur leur évolution. C'est pourquoi, un cabinet doit se doter d'une structure flexible, orientée client, acquérir de nouvelles compétences, intégrer de nouveaux savoir faire, modifier ses comportements (Claude Baillly-Masson, 2000). Les enjeux de la profession sont d'aller vers des nouvelles opportunités en termes de nouveaux clients et services offerts. De ce fait, les cabinets doivent plutôt évoluer en organisation proactive plutôt que réactive.

Face à cette nécessité, l'article propose d'étudier les axes susceptibles d'influencer la performance des cabinets d'expertise comptable et ceci à partir de deux modèles, le *balanced scorecard* (ou tableau de bord prospectif) de Kaplan et Norton (1992) et celui de l'efficacité organisationnelle de Morin et al. (1994). Nous présenterons dans un premier temps la notion de la performance organisationnelle. Nous discuterons ensuite des modèles du *balanced scorecard* et de l'efficacité organisationnelle, dont s'inspire très largement le modèle qui sera proposé. Nous terminerons l'article par une présentation de la méthodologie de recherche et les résultats obtenus.

I. La performance organisationnelle

I.1 Le concept de performance

Selon Voyer (1999), le concept de performance est difficile à définir de façon précise. Plusieurs définitions existent, mais selon le domaine et le contexte d'utilisation. L'auteur considère la notion de performance comme un continuum. D'une part, la performance est une valeur ajoutée à un état initial (par exemple l'amélioration de la qualité, l'augmentation de l'achalandage), l'atteinte d'un résultat minimum ou acceptable ou bien la réduction du non désirable (la réduction des pertes de temps, des erreurs). D'autre part, la performance peut signifier, l'adjonction de l'efficience et de l'efficacité d'une organisation. Par ailleurs, la performance selon Bourguignon (2000) est un terme dont la définition peut prendre des sens variables selon les auteurs. Le mot performance permet des interprétations variables et ne prend de sens que dans son contexte spécifique. Bourguignon (1997, p.90-91) a identifié trois points pour définir la performance :

- 1) La performance est succès. La performance n'existe pas en soit ; elle est fonction des représentations de la réussite, variables selon les entreprises et selon les acteurs ;
- 2) La performance est résultat de l'action. Traditionnellement, « *la mesure des performances est entendue comme l'évaluation ex post des résultats obtenus* » (Bouquin, 1986) ;
- 3) La performance est action. La performance est un processus et « *non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps* » (Baird, 1986).

En d'autres termes, Bourguignon (2000) définit la performance comme « *la réalisation des objectifs organisationnels, quelque soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement), au sens large du processus qui mène au résultat (action)* ».

Plusieurs cadres conceptuels ont été développés pour mesurer la performance organisationnelle, des modèles tels que : la pyramide de la performance de Lynch et Cross (1991), la matrice des déterminants et des résultats de Fitzgerald et al. (1991), l'approche par les parties prenantes d'Atkinson et al. (1997), le modèle de l'efficacité organisationnelle de Morin et al. (1994), le *balanced scorecard* de Kaplan et Norton (1992). En revanche, nous ne développerons ici que les modèles du *balanced scorecard* et de l'efficacité organisationnelle, qui nous semblent les plus pertinents pour le contexte qui nous intéresse.

I.2 Systèmes de mesures de la performance : le *balanced scorecard* (Kaplan et Norton, 1991) et l'efficacité organisationnelle (Morin et al., 1994)

I.2.1 Pourquoi le choix de ces modèles ?

Concevoir un système de mesures de la performance sous-entend de décider quelles sont les mesures à retenir, mais aussi celles qu'il faudra ignorer. Les mesures doivent répondre à la question : qu'est ce que l'organisation doit atteindre ? En fonction de ces objectifs, il s'agit de développer des mesures adéquates de la performance, et de s'assurer que ces mesures sont les plus pertinentes, pour aider à ce que l'organisation atteigne les buts qu'elle s'est fixés¹.

Pour Brignall (2002), l'avantage du *balanced scorecard* est de traduire la stratégie en action. De ce fait, les mesures sont directement tirées de la stratégie. Ainsi, il s'agit d'un outil de management stratégique permettant l'implantation de la stratégie (Métric, 2003). Neely et al. (2002) observent que la stratégie est une réaction aux opportunités et faiblesses du fonctionnement de l'environnement. Donc, la compréhension du fonctionnement de l'environnement doit être le point de départ.

Le modèle de l'efficacité organisationnelle de Morin et al. (1994) est « *un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle* ». Ce modèle a été construit à partir d'une revue de la littérature exhaustive des disciplines en sciences sociales (économie, psychologie, sociologie, politique...) et confronté aux terrains par des enquêtes. De cette étude, les auteurs ont retenu quatre conceptions de la performance organisationnelle : systémique, économique, psychosociale et écologique (Tremblay et Audebrand, 2003). La conception systémique fait référence à la continuité de l'activité à travers l'amélioration de la qualité des produits, le maintien de la compétitivité et la satisfaction des partenaires d'affaires. La conception économique quant à elle représente la nécessité d'économiser les ressources et d'accroître la rentabilité générale. La conception psychologique s'oriente sur la valeur des ressources humaines. Cette perspectives comme le souligne Savoie et Morin (2001) « *permet de reconnaître qu'avant tout, l'organisation existe à travers les activités et les relations entre les personnes qui apportent, chacune selon ses moyens, des contributions dans l'accomplissement de sa raison d'être et à l'atteinte de ses objectifs* ». Enfin, la conception

¹ Selon le Centre of Business Performance, Granfield School of Management.

écologique renvoie à la légitimité de l'organisation c'est-à-dire sa valorisation au sein de son environnement.

Le modèle de Kaplan et Norton, par son objectif affiché de mettre en œuvre la stratégie, et le modèle de Savoie et Morin, par la prise en compte des parties prenantes de l'organisation nous semblent intéressants dans l'appréhension de la performance des cabinets comptables. De fait, il devient nécessaire de les présenter, afin de mieux les comprendre.

I.2.2 Le *balanced scorecard*

Selon Neely (2005), le *balanced scorecard* de Kaplan-Norton continue d'être la référence dans la littérature depuis 1992. A travers ce modèle deux logiques organisationnelles apparaissent. La première logique est opérationnelle caractérisée par l'apprentissage, les processus internes et clients, et la seconde logique est financière représenté par les résultats financiers. Ces quatre axes recouvrent les éléments suivants :

- L'axe financier fait référence aux indicateurs financiers à savoir la croissance du chiffre d'affaires, la réduction des coûts, l'amélioration de la rentabilité ;
- L'axe clients donne des indicateurs sur la part de marché, le nombre de nouveaux clients, le taux de rentabilité par segment ;
- L'axe processus interne introduit des indicateurs comme la qualité des produits, les délais de production, le nombre de brevets déposés, nombre de nouveaux produits, la qualité du service après vente.
- Enfin, l'axe apprentissage organisationnel se focalise plus précisément sur le capital humain, la motivation, la qualité de l'information au sein de l'organisation.

Dans cette conception, les différents axes participent directement à mettre en œuvre la stratégie de l'organisation. Il devient alors indispensable de rechercher des indicateurs de mesure et de suivi associés à ces quatre dimensions.

I.2.3 Le modèle de l'efficacité organisationnelle

Morin et al. (1994) ont réussi à identifier quatre dimensions de la performance organisationnelle à travers 13 critères. Le modèle se base sur quatre dimensions : la valeur des ressources humaines, l'efficacité économique, la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes et la pérennité de l'organisation. Ces quatre dimensions peuvent être développées ainsi :

- La valeur des ressources humaines : l'objet d'une entreprise est déterminé par ses activités en relation avec des personnes qui apportent leur contribution à la performance de l'organisation. Ainsi l'évaluation de cette dimension humaine se fait suivant la valeur des ressources humaines. La mobilité du personnel, le moral du personnel, le rendement du personnel et le développement sont les critères qui permettent de définir la valeur des ressources humaines ;
- L'efficience économique : une dimension importante qui grâce à la valeur des ressources humaines permet de soutenir et d'atteindre les objectifs d'équilibre financier et de croissance. Deux critères sont retenus pour cette dimension : l'économie des ressources et la productivité ;
- La légitimité auprès des groupes externes : une organisation est en interaction avec son environnement, c'est donc un système ouvert. L'évaluation de sa performance doit tenir compte des groupes externes qui forment son environnement. Il est important de satisfaire les groupes de cette dimension comme les bailleurs de fonds, la clientèle, les organismes régulateurs et la communauté ;
- La pérennité de l'organisation : pour que l'activité de l'organisation soit pérenne, l'organisation doit améliorer la qualité du produit, la rentabilité financière et la compétitivité.

De la même manière que le modèle de Kaplan et Norton, il sera nécessaire de suivre la performance au travers de critères prédéfinis (13 à l'occurrence) sur ces quatre dimensions.

II. La performance dans le secteur de l'expertise comptable

II.1 Les Spécificités des entreprises de service

Selon Mintzberg (1990), l'organisation professionnelle se caractérise par le fait qu'on peut être son propre patron. Cette forme d'organisation de type bureaucratie professionnelle est très commune aux cabinets d'expertise comptable. Cette structure se base sur les qualifications et le savoir des collaborateurs (opérateurs professionnels). Les professionnels travaillent de manière autonome sous le contrôle de la profession (Ordre des Experts Comptables). Le choix de la mission de base et le service sont spécifiques aux jugements des professionnels.

Greenwood, Li, Prakash et Deephouse (2005) définissent l'organisation professionnelle comme :

« Une organisation dont les principaux atouts sont le niveau d'éducation (formation) très élevé de son personnel et dont leur rendement par rapport au service rendu est lié à une connaissance complexe. ».

De cette définition découle une relation de dépendances critiques qui influencent les choix stratégiques et organisationnels : tout d'abord, une asymétrie d'information entre l'entreprise et leurs clients, et deuxièmement la grande mobilité du capital humain, rend l'organisation dépendante de ses professionnels (Greenwood, Li, Prakash et Deephouse, 2005).

Trois caractéristiques principales sont souvent citées dans les organisations de service : une production intangible (impalpable), un lien indissociable entre le producteur (le professionnel) et le client, et le processus de traitement de l'information.

La première caractéristique est que la production est impalpable (intangibile). Comme Sasser, Olsen et Wyckoff (1978) l'ont indiqué, le service est périssable et leur inventaire impossible. Le service est consommé immédiatement ou perdu à jamais, contrairement à une production tangible (palpable) faite par une usine de production. Fitzgerald et al. (1991) vont dans le même sens en expliquant que le résultat du service est rarement le même (hétérogénéité), la production et la consommation sont simultanées et un inventaire est impossible à faire car le service est périssable (Fitzgerald et al., 1991).

La seconde caractéristique est que le service nécessite d'avoir un employé qui interagit avec le client pour que le service délivré soit complet (Fuchs, 1968). Il existe une influence mutuelle dans l'interaction entre le client et l'employé (Pickle & Friedlander, 1978; Schneider, Parkington, & Buxton, 1980).

La troisième caractéristique des entreprises de service est le processus de traitement de l'information dans ces organisations. Bell (1973) note que les usines de production travaillent sur des produits transformables, tandis que les entreprises de service travaillent avec les personnes (clients), ce qui nécessite un fonctionnement à travers les technologies de communication, de la connaissance. Les organisations de service sont par essence les industries de la connaissance (Drucker, 1969). Pour survivre les organisations de service doivent incorporer les informations vitales venant de leur environnement, spécialement de leurs clients. Le besoin d'information est le « premier matériel » pour ces organisations car il y a une association entre l'entité et les éléments imprévisibles de son environnement externe que sont les clients.

II.2 Intérêts de la mise en œuvre d'un système de mesure de la performance

organisationnelle dans un cabinet d'expertise comptable

Carassus (2006) note qu'il est aujourd'hui important que de nouveaux modes de management soient mis en place dans les cabinets d'expertise comptable. Cette idée est justifiée par les nombreuses contraintes d'ordre économiques, technologiques et financières. Cependant, il souligne que si cette nécessité semble évidente, les dispositions de sa mise en œuvre semblent difficiles, notamment sur la définition de la notion de performance d'un cabinet d'expertise comptable. Dans ce sens, il fait le rapprochement entre la notion de performance et d'autres proches telles que la productivité qui est définie comme « *l'agencement des moyens de production qui assure le maximum d'effort utile avec le minimum de consommations* » (Gervais et Thenet, 2004), ou la notion d'efficacité en tant que « *jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation, plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle* » (Savoie et Morin, 2001), ou la notion de rentabilité comme « *l'aptitude à faire naître un profit de la création de bien ou de services* » (Jungblut, 1990). Il remarque que pour apprécier la performance d'un cabinet d'expertise comptable, il conviendra de ne pas la considérer comme un ou plusieurs concepts, mais un construit comme étant « *le résultat d'un processus de causalité, ..., relative à un contexte choisi en fonction de la stratégie* » (Lebas, 1995). De ce point de vue, en terme de management, la performance est définie comme la réalisation des objectifs organisationnels (Bourguignon, 1995). L'objectif est « *multidimensionnel dès lors que les buts sont multiples, ..., et subjective, puisqu'elle est le produit de l'opération, par nature subjective, qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention* » (Bourguignon, 1995).

Carassus soulève la nécessité de mettre en œuvre de nouveaux modes de management dans les cabinets d'expertise comptable qui doivent être guidés par une rationalité technico-opérationnelle focalisée sur le service produit par l'expert comptable (ou le collaborateur) à une gestion centrée sur le client. Dans ce sens, il parle de la mesure de la performance d'un cabinet d'expertise comptable « *par l'utilisation optimale de l'outil de production, dans une optique influencée par le passé, mais aussi par l'aptitude, présente et à venir, à créer et fournir des services à ses clients en exploitant ses actifs tant matériels qu'immatériels* ». Ainsi, l'approche de la performance est d'avoir une rétroaction des activités d'un cabinet d'expertise.

Partant d'une étude de cas, il décrit les insuffisances des outils de mesure de la performance de ce cabinet. La fixation des objectifs est complètement déconnectée d'une vision

stratégique, la gestion des ressources humaines et la qualité perçue par le client sur le travail du cabinet ne sont pas mesurées de manière formelle. Enfin, il n'existe pas d'outils d'évaluation de la compétence des collaborateurs et les outils de mesure sont quantitatifs et à court terme. Dans ce sens là, il peut apparaître intéressant de réfléchir à un modèle de suivi de la performance dans ce secteur particulier. C'est ce qui est proposé dans la suite du travail.

III. Choix méthodologique et proposition d'un modèle

III.1 Choix méthodologique et la collecte des données

Notre choix méthodologique est une approche qualitative de type exploratoire. Nous avons effectué une partie exploratoire dont la première phase consistait à une immersion de 7 mois dans un cabinet d'expertise comptable de taille moyenne (le cabinet D, de notre échantillon). Le passage en cabinet et la littérature sur la performance organisationnelle, nous a permis de sélectionner 7 axes susceptibles de définir la performance perçue au sein des cabinets comptables : la légitimité auprès de l'ordre des experts comptables, la valeur des ressources humaines, la stratégie, les clients, les processus internes, le financier et l'apprentissage organisationnel. Ces sept axes se retrouvent assez directement dans les deux modèles de mesures de la performance présentés précédemment : le *balanced scorecard* de Kaplan et Norton (1992) et l'efficacité organisationnelle de Morin et al. (1994).

Nous avons réalisé des entretiens sémi-directifs dans 11 cabinets de tailles différentes, en interrogeant des associés sur les dimensions de la performance d'un cabinet et les outils de mesures.

La technique utilisée pour le codage des données est l'analyse du contenu, à partir d'entretiens semi-directifs (d'une heure maximum) et des documents fournis par les interviewés. Pour Patton (2002), cette méthode consiste en l'identification, la codification, et la catégorisation de structures récurrentes dans les données.

Nous allons décrire les outils qui fonctionnent réellement dans ces cabinets d'après les interviewés. Ainsi pour effectuer ce travail de description, nous avons réalisé une grille d'analyse.

Notre échantillon se compose de 11 cabinets de différentes tailles :

Cabinets	Nombre de collaborateurs	Interviewé	Taille
A	45	Dirigeant du cabinet ; Expert comptable et commissaire aux comptes	<i>big four</i>
B	48	Dirigeant du cabinet ; Expert comptable et commissaire aux comptes	<i>big four</i>
C	40	Dirigeant du cabinet ; Expert comptable et commissaire aux comptes	Moyenne
D	30	Cogérant du cabinet, Expert comptable et commissaire aux comptes	Moyenne
E	15	Cogérant, Expert comptable et commissaire aux comptes	Petite
F	9	Cogérant, Expert comptable et commissaire aux comptes	Petite
G	16	Dirigeant du cabinet, Expert comptable et commissaire aux comptes.	Petite
H	9	Dirigeant du cabinet ; Expert comptable et commissaire aux comptes.	Petite
I	6	Dirigeant du cabinet ; Expert comptable et commissaire aux comptes.	Petite
J	5	Dirigeant du cabinet ; Expert comptable et commissaire aux comptes.	Petite
K	3	Dirigeant du cabinet ; Expert comptable et commissaire aux comptes.	Petite

Tableau 1 : Description de l'échantillon

III.2 Proposition du modèle

Notre modèle de recherche est la combinaison du *balanced scorecard* (Kaplan et Norton, 1991) et de l'efficacité organisationnelle (Morin et al., 1994).

Nous avons tenu compte des caractéristiques des organisations professionnelles dont les cabinets d'expertise comptable font partie. Trois caractéristiques principales sont souvent citées dans les organisations de service : une production intangible, impalpable (Sasser, Olsen et Wyckoff, 1978 ; Fitzgerald et al, 1991), un lien indissociable entre le producteur (le professionnel) et le client (Fuchs, 1968, Pickle et Friend-lander, 1978 ; Schneider, Parkington et Buxton, 1980) et le processus de traitements de l'information (Bell, 1973). Ces caractéristiques influencent en effet les dimensions à prendre en compte dans le suivi de la performance.

L'ellipse souligne les dimensions que nous retenons dans les deux modèles et qui pourraient aider à la formalisation de la performance dans le secteur de l'expertise comptable.

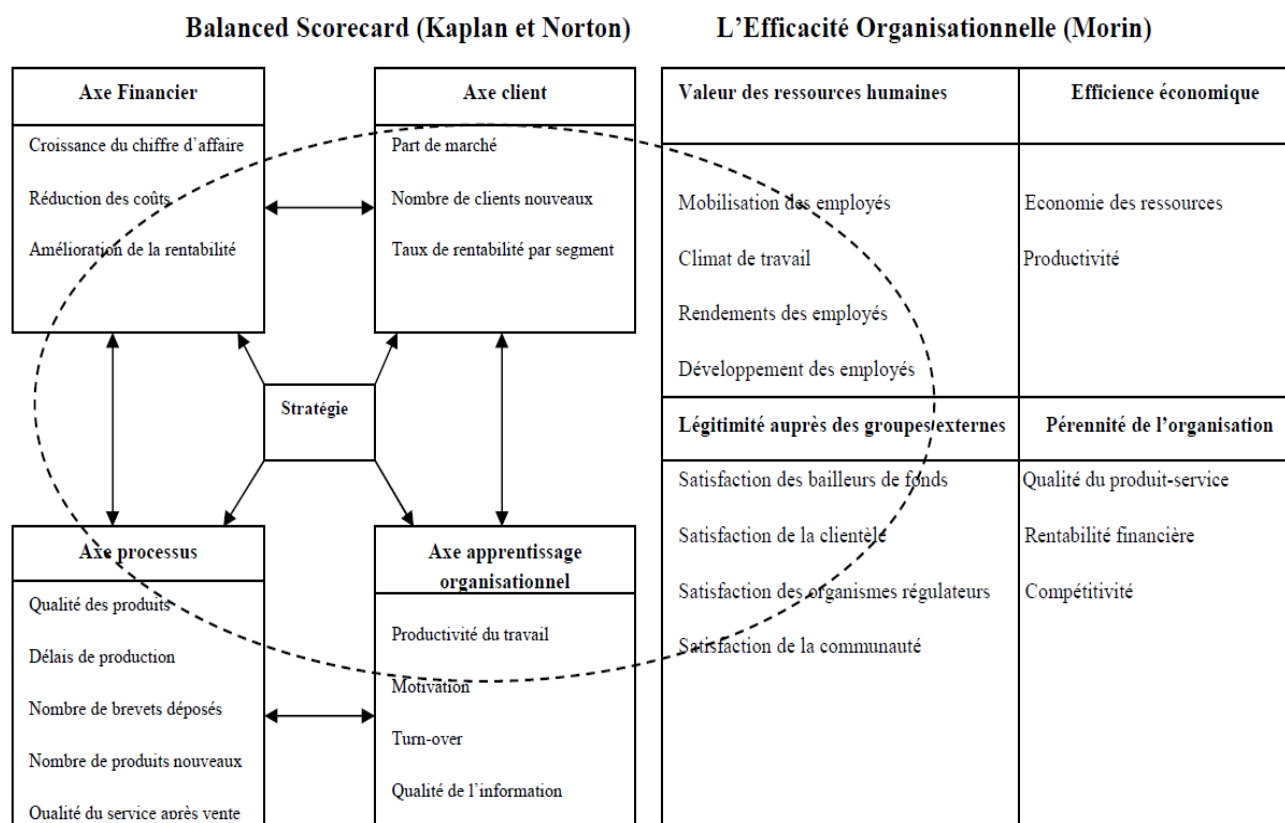


Figure 1 : le balanced scorecard et l'efficacité organisationnelle

Le modèle proposé reprend alors les dimensions suivantes :

- La légitimité auprès des institutions (OEC) : quels sont les principes recommandés par l'ordre des experts comptables ?
- La valeur des ressources humaines : quel capital humain mettre en place pour faire fonctionner l'activité (service) ?
- La vision stratégique : quelle stratégie faudrait-il déployer ?
- Les clients : quelle action stratégique mettre en œuvre pour satisfaire les clients ?
- Les processus internes : par quels processus le cabinet exprime ses priorités pour satisfaire les clients ?
- Le financier : l'organisation du cabinet a-t-elle permis d'atteindre les objectifs financiers ?
- L'apprentissage organisationnel : quelles sont les actions qui permettent de favoriser l'amélioration continue ?

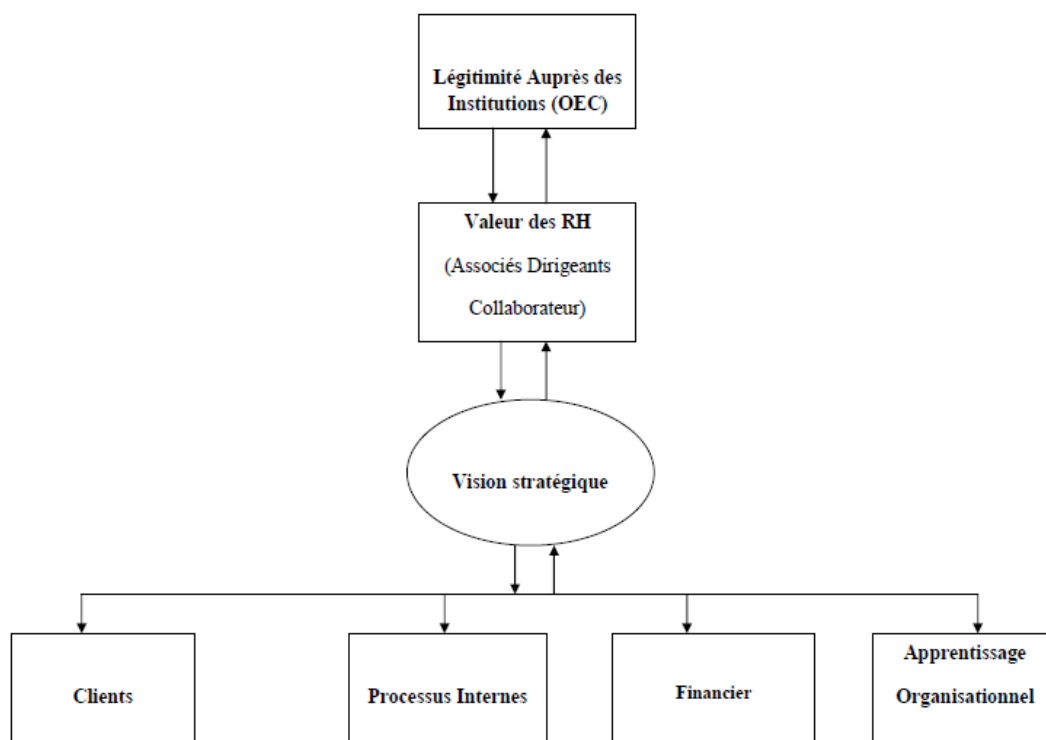


Figure 2 : Modèle proposé de mesure de la performance dans les cabinets d'expertise comptable

Pour qu'un cabinet soit performant, il faut qu'il respecte les principes recommandés par l'ordre des experts comptables (OEC). Le personnel doit, de fait, maîtriser les normes d'exercice professionnel. Ainsi, la dimension du personnel est centrale dans la quête de la performance. Les objectifs stratégiques seront définis par les associés et diffusés au sein de l'organisation. Ces objectifs stratégiques seront traduits en action sur les clients pour les satisfaire. L'organisation interne doit pouvoir répondre aux besoins et attentes du client, ce qui permettra d'atteindre les objectifs financiers. Et enfin, l'apprentissage organisationnel rectifie les erreurs tout en favorisant une amélioration continue du système organisationnel.

Après avoir présenté notre modèle, nous allons présenter les résultats obtenus, au travers de l'enquête de terrain.

IV. Les résultats

Nous avons divisé notre échantillon suivant trois groupes de cabinet :

- Les cabinets de grande taille plus précisément les *big four*,
- Les cabinets de taille moyenne, c'est-à-dire dont l'effectif dépasse 25 salariés et qui ont plus de deux bureaux (installations dans d'autres régions).
- Et les cabinets de petite taille dont l'effectif est de 3 à 25 salariés.

IV.1 Les cabinets de grande taille :

Nous avons vérifié les 7 axes de la performance dans les cabinets de grande taille.

La légitimité auprès de l'Ordre des Experts Comptables : ce terme fait référence au respect de la réglementation de l'ordre des experts comptables par rapport à la publicité car les cabinets n'ont pas droit à des actions commerciales directes. Le respect de la réglementation renvoie à l'éthique que chaque expert comptable, collaborateur et assistant doivent se conformer.

La valeur des ressources humaines : concernant cet axe, l'embauche de débutant comme assistant de niveau BAC +2, 4 et 5 est privilégiée, ensuite ils sont formés pendant deux ans aux méthodes du cabinet avant de leur confier une clientèle. Pour attirer les jeunes, ces cabinets mettent en œuvre des opérations de communications avec des spots de publicité, une proposition d'un plan de carrière d'une durée de 1 à 2 ans. Une démarche d'entretien est initiée avec les jeunes toutes les années. De plus, un processus de socialisation est entamé dès l'arrivée des jeunes talents. Ils reçoivent des formations internes sur les méthodes de travail

du cabinet. La valorisation du poste compte énormément et se traduit par un intérêt technique, relationnel, de bonnes conditions de travail et une rémunération. Le potentiel du collaborateur fait la différence pour son évolution. Donc, il faut faire évoluer le collaborateur pour une prise en charge autonome d'un portefeuille et la gestion autonome de tous les aspects techniques, relationnels et commerciaux. La fiabilité technique se traduit par un suivi (politique RH) de la formation qui est connu par tous les collaborateurs.

Pour accomplir sa mission, le collaborateur doit avoir beaucoup d'ouvertures, une capacité à découvrir et à travailler en équipe.

Afin de conserver ses talents, ces cabinets initient une démarche d'entretiens individuels et un plan de motivation toutes les années. L'objectif est de faire progresser les collaborateurs avec une qualité du portefeuille leur permettant ainsi d'avoir des missions diversifiées.

Vision stratégique : la stratégie du cabinet B est de rester leader dans le domaine de l'expertise et des services professionnels aux PME-PMI. Pour le cabinet A, sa stratégie est de rester leader dans le marché. Leur objectif est le développement des missions : une ligne business : secteur associatif, banque ; une spécialisation par métier cabinet (orientée expertise, CAC et conseil).

Clients : Le cabinet doit être en mesure de connaître la qualité du travail perçue par ses clients. Les membres du cabinet doivent être proches des clients et conscients de l'image qu'ont ces derniers sur le travail fourni. Les collaborateurs doivent être facilement accessibles pour répondre aux besoins du client.

Afin de pérenniser et développer le portefeuille client, les salariés remplissent les objectifs de qualité de services. La qualité du service peut se mesurer par la satisfaction du client. Les indicateurs retenus sont aussi l'entrée et la sortie des clients dans le portefeuille (taux d'entrée, de perte et d'ancienneté des clients).

Processus internes : Un système d'information client est mis en place, par exemple sur un dossier les intervenants sont multiples. Il y a un chargé de clientèle, un chargé de dossier et le directeur qui supervise le dossier, il peut y avoir aussi un juriste. Un ensemble d'outils informatiques ainsi qu'un suivi commercial sont aussi nécessaires.

Financier : des objectifs chiffrés sont fixés par trimestres pour atteindre une bonne rentabilité financière. La rentabilité financière est contrôlée mensuellement.

Apprentissage organisationnel : dans les cabinets de grandes tailles l'apprentissage organisationnel est formalisé. Une analyse des résultats est effectuée pour voir si les objectifs sont atteints. Des logiciels permettent de vérifier si des objectifs quantitatifs ou qualitatifs sont atteints. Les honoraires standards sont rapprochés avec les honoraires réellement facturée aux clients. S'il y'a des écarts le cabinet cherche à comprendre l'origine de ces écarts. L'explication peut provenir soit de la compétence du collaborateur sur certains aspects techniques du dossier ou dans les processus internes de fonctionnement du cabinet. Dans le cas de l'incompétence technique du collaborateur, le cabinet peut établir pour ce dernier un programme de formation.

Dans le cabinet A, des réunions d'associés sont tenues tous les mois permettant ainsi une remontée des performances mensuelles du cabinet.

IV.2. Les cabinets de taille moyenne

Dans les cabinets de taille moyenne de notre échantillon, nous avons pu vérifier les 7 axes, mais deux axes sont utilisés de manière informelle à savoir la stratégie et l'apprentissage organisationnel.

La légitimité auprès de l'Ordre des Experts Comptables : les termes que nous avons recueillis font référence aux obligations légales à remplir par les membres du cabinet et les collaborateurs, le respect des échéances légales. L'expert comptable a des obligations, c'est le minimum syndical pour accomplir sa tâche concrètement.

La valeur des ressources humaines : les collaborateurs sont responsabilisés sur les dossiers. Ils sont rétribués en pourcentage de gain et en fonction de leur performance. Le collaborateur doit être en mesure de commercialiser les services.

La valeur des ressources humaines, c'est d'accompagner et de faire progresser les collaborateurs par des programmes de formation qui sont définis (internes et externes), afin de fournir un travail de qualité,

Le travail du collaborateur passe aussi :

- par le recrutement de personnes qui ont un niveau de qualification supérieur au baccalauréat, voire de quatre années après ce niveau,
- un même temps, une relation professionnelle doit être conservée avec le client,

- un système de rémunération de la performance est mise en place (une prime de performance),
- les collaborateurs doivent s'inscrire dans la durée (supérieure à deux ans).

Vision stratégique : la stratégie du cabinet C est la différenciation par un travail de qualité pour se démarquer de la concurrence. Concernant le cabinet D, c'est la spécialisation de chaque expert comptable sur un domaine par exemple bénéfices industriels et commerciaux (BIC), bénéfice non commerciaux (BNC), médico-sociale, agricole, commissariat aux comptes. La stratégie dans ces cabinets est déployée de manière informelle, les collaborateurs ne sont pas souvent au courant des objectifs stratégiques.

Clients : l'écoute du client est très importante pour connaître ses besoins et les satisfaire. Elle doit leur permettre de franchir des étapes et à comprendre leur entreprise. Le cabinet doit apporter la sérénité aux clients dans la gestion de ses obligations et avoir une image forte envers ses clients. Le cabinet doit permettre aux clients de respecter les délais fixés par l'administration fiscale en fournissant un travail de qualité.

Processus internes : cet axe se traduit par l'abonnement de chaque collaborateur à la documentation qu'il est tenu de lire. Mais aussi par la mise en place d'un système de gestion par obligations, c'est-à-dire une gestion par priorité sur les tâches à accomplir sur chaque dossier ; par exemple une base de données qui a été mise en place où le profil du client est défini par obligation permet ainsi au collaborateur de savoir pour tel client, la tva à payer est à telle date. Chaque dossier est affecté à un collaborateur et un expert comptable. Tout dossier est supervisé par un expert comptable. Un planning trimestriel et une réunion hebdomadaire sont fixés. L'organisation interne doit permettre de respecter les objectifs fixés sur le planning.

Un outil de gestion du temps est mis en place. Un budget est alloué à chaque collaborateur. Les missions sont réparties par domaine d'activité comme par exemple : la gestion sociale, la comptabilité, la fiscalité, afin de mieux de suivre la performance des collaborateurs. Pour chaque dossier à la fin de la mission, une note de synthèse est établie pour analyser la performance et ainsi qu'une note de supervision et d'optimisation des dossiers.

Financier : l'axe financier fait référence à la rentabilité des dossiers, la rentabilité du cabinet.

L'apprentissage organisationnel : cet axe n'est pas matérialisé. L'apprentissage organisationnel se fait de manière informelle par exemple au travers d'un calcul d'écart, mais

il n'existe pas vraiment de véritable outil pour analyser et surtout en tirer les leçons, en rectifiant les erreurs.

IV.3 Les cabinets de petite taille

Dans les cabinets de petite taille, la stratégie et l'apprentissage organisationnel sont informels.

La légitimité auprès de l'Ordre des Experts Comptables : l'appartenance à un ordre donne l'honnêteté. L'éthique personnelle est un élément important d'une institution y compris un cabinet d'expertise comptable. Ainsi, le service fourni par le cabinet doit donner au client une information fiable, qui respecte les normes en vigueur.

La valeur des ressources humaines : cet axe se traduit par une bonne rémunération des collaborateurs avec un plan d'évolution des salaires de 3 à 5 ans. Pour ce faire, les collaborateurs sont formés sur les questions techniques, mais aussi sur les logiciels. L'implication des collaborateurs se fait dans la compréhension du métier, et dans la pédagogie. Il faut souligner aussi, la disponibilité complète de l'expert pour répondre aux questions des collaborateurs. Les salariés doivent savoir proposer de nouvelles missions au client. Dans le cabinet F, les collaborateurs sont formés à l'anglais car ils ont des clients anglophones. Les dirigeants de ce cabinet cherchent des collaborateurs compétents et communicants. Ils insistent beaucoup sur la fiabilité des salariés, c'est-à-dire ils doivent donner des réponses justes aux clients.

La valeur des ressources c'est aussi:

- la polyvalence des collaborateurs,
- la proposition de formation continue indépendamment de l'obligation de former les collaborateurs (OEC),
- la réactivité des experts et collaborateurs au niveau de la qualité des réponses,
- un plan de formation pour chaque collaborateur,
- un bon état d'esprit, et la bonne entente entre les collaborateurs
- la reconnaissance du travail accompli
- productivité des collaborateurs
- et l'évolution du personnel afin de s'enrichir et acquérir de nouvelles techniques.

La stratégie : la vision stratégique est implicite, non formalisée. Par contre dans le cabinet F, il y'a une exception, la stratégie du cabinet est la proximité avec ses clients. Le cabinet est allé vers une typologie de clientèle que d'autres cabinets délaissent, la clientèle anglaise, ceci se traduit aussi au sein du cabinet comme nous l'avons déjà souligné par la formation des collaborateurs à l'anglais.

Clients : l'axe client se traduit par :

- le contact avec les clients qui est très important, à savoir bien les accueillir au téléphone, physiquement également, être à l'écoute ;
- un service adapté et une proximité avec les clients ;
- une bonne réputation.
- la satisfaction du client en termes de délai de réponse,
- durée de présence du client dans le cabinet,
- la qualité du travail perçu par le client.

La qualité du travail peut être évaluée suivant le nombre de redressements lors des contrôles fiscaux et Urssaf. La qualité perçue, c'est aussi d'avoir des remontées du client qui félicite le collaborateur qui est une reconnaissance du cabinet. Mais ces indicateurs ne sont pas formalisés.

Processus internes : les éléments obtenus pour cet axe sont divers, comme par exemple avoir des outils informatiques et un espace de travail qui permettent de répondre dans des délais courts au client, mais aussi innover par rapport à d'autres cabinets. Par exemple dans le cabinet F, les dirigeants ont mis en place il y'a trois ans une gestion électronique de documents, le dossier annuel et permanent sont totalement ainsi dématérialisés. Grâce à cette innovation, le collaborateur peut avoir accès directement au dossier. C'est aussi la standardisation au maximum d'un certain nombre de méthodes, ce qui fait que le collaborateur n'est pas perdu quant il a besoin de travailler sur le dossier d'un autre collègue. La standardisation des méthodes des outils, du plan comptable, des méthodes de saisie, de révisions des dossiers. L'étalement du travail tout au long de l'année, comme pour le cabinet F par exemple, pour qui la période fiscale dure 12 mois, au lieu de 4 mois, ce qui permet une anticipation sur la période fiscale et ainsi d'exploiter les dossiers au fur et à mesure que l'année passe.

Dans d'autres cabinets de petite taille, il existe des actions formelles et informelles. Les actions formelles sont la gestion de la documentation, c'est-à-dire essayer d'avoir de la

documentation appropriée aux besoins du cabinet, la mise en place d'un plan de formation qui est suivi pour chaque collaborateur. Les actions informelles sont d'avoir régulièrement un contact avec les collaborateurs, être disponibles.

Financier : l'axe financier fait référence aussi à la rentabilité des dossiers, la rentabilité du cabinet.

Apprentissage organisationnel : l'apprentissage se fait de façon informelle et n'est pas matérialisé.

En résumé, dans les cabinets de grande taille, les 7 axes de la performance sont vérifiés. Ces cabinets sont très bien structurés avec une organisation hiérarchique le plus souvent. Des lignes de services sont formées, en intégrant le plus souvent un expert comptable, des chargés de clientèle, des chargés de dossier et éventuellement des assistants.

Dans les cabinets de taille plus petite, le nombre des axes est réduit, du fait que la stratégie est souvent implicite et non formalisée. De même l'apprentissage organisationnel est effectué de manière informelle et n'est pas souvent matérialisé. L'analyse des écarts est souvent effectuée, mais des dispositions ne sont pas souvent prises par tous les cabinets de taille plus petite que les *big four*. Par contre, dans les cabinets de grande taille, les résultats sont analysés. S'il y'a des écarts, les gestionnaires essaient de comprendre pourquoi (une surcharge de travail ?, des travaux supplémentaires qui ne figurent pas sur la lettre de mission ? ou le collaborateur n'a pas les compétences requises pour tenir le dossier ?). Pour la valeur des ressources, l'embauche de débutant d'un bon niveau d'études (à partir d'un niveau bac+2) est privilégiée par tous les cabinets. Mais, il y'a une différence sur le processus de recrutement, les cabinets de grandes tailles font des actions de communications auprès des universités et grandes écoles pour attirer des « jeunes talents ».

Au niveau des processus internes, chaque cabinet a sa manière de fonctionner, mais les cabinets de grande taille disposent de moyens humains importants, logistiques et surtout financier.

Cependant, dans le cabinet F, les dirigeants ont impulsé une dynamique d'organisation différente. Ils ont œuvré pour une démarche d'innovation sur le fonctionnement interne du cabinet. Ce mode de fonctionnement s'explique par le parcours d'un des dirigeants qui avant son diplôme d'expertise comptable a passé plusieurs années en entreprise.

Les objectifs financiers sont les mêmes pour tous les cabinets, c'est-à-dire l'accroissement de la rentabilité du cabinet.

Les *big four* sont constitués de quatre cabinets. Nous avons réalisé deux entretiens dans deux cabinets régionaux, ce qui constitue 50 % de l'échantillon des grands cabinets. Le modèle a été validé dans ces cabinets.

Conclusion :

Le secteur des entreprises de service a connu une croissance majeure ces dernières années (Kaplan et Atkinson, 1998). Malgré cette croissance, les systèmes de mesures de la performance ont été plus largement diffusés dans le secteur manufacturier. Un certain nombre de facteurs semblent avoir contribué aux difficultés de développer des outils de contrôles dans le secteur des services. Il s'agit notamment de la difficulté de mesurer les résultats des performances obtenues. Aussi, le fait que l'industrie des services a été moins exposée à la concurrence (Asthon, Hopper, et Scapens, 1995 ; Kaplan et Norton, 1996 ; Kaplan et Atkinson, 1998). Par comparaison, le développement des moyens de contrôles de l'activité dans le secteur manufacturier a été stimulé par une forte concurrence, une série d'innovations et de nouveaux modes de travail, de communication et de transport technologique (Johnson et Kaplan, 1991 ; Loft, 1995 ; Drucker, 1993 ; Anderson et Mc Adam ; 2004).

La question qui se pose est la suivante : si l'organisation dans le secteur manufacturier peut être améliorée par l'incorporation de systèmes de mesures de la performance, alors pourquoi le secteur des services ne pourrait-il pas l'être de la même façon (Van Biema et Greenwald, 1997). Tout l'enjeu est de déterminer les mesures adéquates de suivi de la performance. Cet article propose justement un modèle de mesure de la performance organisationnelle dans le secteur des services et plus précisément celui des cabinets comptables.

Cet article est une contribution aux études déjà faites sur les entreprises de services. L'objectif était de présenter un modèle de mesure de la performance organisationnelle dans les cabinets d'expertise comptable.

Nous avons trouvé que pour les cabinets de grande taille, les sept axes de la performance sont retenus. Ces cabinets disposent d'importants moyens et une structure qui leur permettent d'asseoir leur notoriété sur le marché. Dans les cabinets de plus petite taille, la stratégie est implicite et peu formalisée. Elle est seulement connue par les dirigeants. L'apprentissage

organisationnel n'est pas matérialisé, ces cabinets ne profitent pas vraiment de cet axe pour une amélioration continue de leur organisation. On note aussi une polyvalence des collaborateurs. Ces cabinets jouent sur la proximité avec leurs clients afin de les conserver.

Cependant cette étude montre des limites sur la démarche car nous proposons uniquement une méthodologie qualitative, de type exploratoire. Pour prolonger l'étude, il serait intéressant de valider le modèle par une étude quantitative.

Pour conclure, notre travail tente de donner un début de définition de la performance d'un cabinet d'expertise comptable. Ainsi, pour résumer, un cabinet peut être qualifié de performant, dès lors qu'il rend un service de qualité, dans les délais qui sont compatibles avec les exigences du client. Un service de qualité est le fait de donner au client une information fiable, et que cette information respecte les normes en vigueur.

Bibliographies:

- Anderson, K., McAdam, R. (2004). A critique of benchmarking and performance measurement. Lead or lag? *Benchmarking: an international Journal* Vol. 11, No. 5, 465-483.
- Ashton, D., Hopper, T., Scapens, R.W. (1995). *The changing nature of management accounting*. 2nd edition, *Issues in management accounting*. Prentice hall, London.
- Atkinson, A. A., J. H. Waterhouse., R. B. Wells. 1997. A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan management review*, Vol. 38, No. 3, p. 25-37.
- Baird, L. (1986). *Managing Performance*, New-York, John Wiley.
- Bell, D. (1973). *The coming of post-industrial society*. New York: Basic books, Inc.
- Biggs, G.L. (1996). *Performance management in small business- The next decade*, issued by the international federation of accountants, April.
- Bontis, N., N. C. Dragonetti., K. Jacobsen., G. Roos. (1999). The knowledge toolbox: a Review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, Vol. 17, No. 4, p. 391-402.
- Brignall, S. (2002). *The unbalanced scorecard: a social and environmental critique* (unpublished working paper), Aston business school, UK.
- Boulianne É. (1997). *Élaboration d'un modèle de la performance organisationnelle*. Thèse de doctorat.

- Bouquin H. (1986), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France.
- Bourguignon A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue française de comptabilité*, juillet- août, pp. 61-66.
- Bourguignon A. (1997), « Sous les pavés la plage. ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, tome 3, vol.1, mars, p. 89-101.
- Bourguignon A. (2000). Performance et contrôle de gestion. *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Ed. economica, pp. 931-941.
- Carrassus. D. (2006). Apports et principes d'un tableau de bord prospectif de type balanced scorecard pour un cabinet d'expertise comptable de petite taille. 27^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité.
- Charreire, S., F. Durieux. (1999). Explorer et tester. Méthodes de recherche en management. Ins Thiétart, Raymond-Alain, p.57, Paris: Dunod.
- DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review* Vol. 48: 147 – 160.
- Drucker, P. (1993). *The emerging theory of manufacturing. Managing for the future*, Butterworth – Heinemann, 2nd ed.
- Drucker, T. (1969). *The age of discontinuity*. New York: Harper & Row.
- Eccles, R. G. 1991. The performance measurement manifesto. In *Harvard business review on measuring corporate performance*, p.25-45. Boston: Harvard business school press.
- Fitzgerald, L., Brignall, T.J., Johnston, R., Silvestro, R. (1991). Performance measurement in service businesses. *Management Accounting*, Vol.69, No.10, p. 34-36.
- Fuchs, V. (1968). *The service economy*. New York: National Bureau in Economic Research. Columbia University Press.
- Gervais, M., Thenet, G. (2004). Comment évaluer la productivité dans les activités de service? *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 10, vol. 1.
- Greenwood, R., Li, S., Prakash, R., Deephouse, D. (2005). Reputation, diversification, and organizational explanations of performance in professional service firms. *Vol.16, N° 6, Novembre – Décembre*, pp.661 -673.
- Hatch, M. J., Cunliffe, A. (2009). *Théorie des organisations: de l'intérêt de perspectives multiples*. De Boeck université. 2^{ème} édition, 438p.
- Johnson, H.T., Kaplan, R.S. (1991). *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Harvard business school press, Boston, Massachusetts.

- Jungblut, A. (1990). Contribution à l'amélioration de la performance dans un cabinet d'expertise comptable de taille moyenne, en fonction des critères de qualité et de rentabilité. Mémoire d'expertise comptable.
- Kaplan, R.S., Atkinson, A.A. (1998). Advanced management accounting, 3rd edition, Prentice hall international, New Jersey.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - Measures that drive performance. Harvard Business Review, January - February, pp. 71-79.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard - Translating strategy into action, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Kennerley, M., Neely, A. (2002). A Framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 22 No. 11, pp. 1222 – 1245.
- Kennerley, M., Neely, A.(2003). Measuring performance in a changing business environment. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 23 No. 2, pp. 213 – 229.
- Lebas Patrick. (1995). Oui, il faut définir la performance. Revue Française de Comptabilité, Juillet-Août.
- Loft, A. (1995). The history of management accounting. 2nd edition, Issues in management accounting. Prentice hall London.
- Lynch, R.L., Cross, K.F. (1991). Measure Up: The essential guide to measuring business performance. Mandarin: London.
- March, J. G., R. I. Sutton. (1997). Organizational performance as a dependent variable. Organization Science 8(6): 688-706.
- Masson, C.B. (2000). L'évolution de l'expertise comptable. L'expert comptable suisse.
- Meyer, J.W., Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83:2, 340-363.
- Méric, J. (2003). L'émergence d'un discours de l'innovation managériale : le cas du balanced scorecard. Comptabilité, Contrôle, Audit, Mai.
- Miles, M., B., A. M. Huberman. (2003). Analyse des données qualitatives. Trad. De la 2^{ème} édition américaine par Martine Hlady Rispal. Paris: De Boeck université, 626p.
- Mintzberg, H. (1990). Voyage au centre des organisations. Paris : Editions d'organisation.

- Morin, E. M., A. Savoie., G. Beaudin. (1994). L'efficacité de l'organisation: Théories, représentations et mesures. Montréal: G. Morin, 158p.
- Myers, M. D. (1997). Qualitative research in information systems. In MISQ Discovery. En ligne : <http://www.qual.auckland.ac.nz/>.
- Neely, A. (2005). The evolution of performance based research in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.20, N°.12, pp.1264-1277.
- Neely, A., Gregory, M., Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, No 4, p. 80-116.
- Neely A., Adams, C., Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The scorecard for measuring and managing business success*. Financial Times Prentice Hall.
- Norreklit, H. (2000). The Balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, Vol. 11, No. 1, pp. 66-88.
- Norreklit, H. (2003). The balanced scorecard: what Is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. *Accounting, Organisations and Society*, Vol. 28, No. 6, pp. 591.
- Otley, D.T. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, Vol. 10, No. 4, Dec, pp. 363-382.
- Patton M. Q. (2002), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Thousand Oaks, California: Sage Publications, (3rd ed.).
- Pfeffer, J., G. R. Salancik. (1978). The external control of organizations: a resource dependence perspective. New York: Harper & Row. 300p.
- Pickle, H., Friedlander, F. (1968). Seven societal criticisms of organizational success. *Personnel Psychology*, 20, 359-370.
- Rouse, P., M. Putterill. (2003). An integral framework for performance measurement. *Management decision*, Vol. 41, No 8, p. 791-805.
- Sasser, W., Olsen, R., Wyckoff, D. (1978). *Management of service operations: Text, courses & readings*. Boston: Allyn and Bacon.
- Savoie, A., Morin, E (2001). Représentations de l'efficacité organisationnelle. *Psychologica*, n° 27.

- Schneider, B., Parkington, J., Buxton, V. (1980). Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Science Quarterly*, 25, 252-267.
- Sureshchandar, G. S., Leisten, R. (2005). Holistic scorecard: strategic performance measurement and management in the software industry. *Measuring Business Excellence*, 9 (2):12-29.
- Strauss, A., Corbin, J. (2004). *Les fondements de la recherche qualitative: techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*. Trad. de la édition de la version anglaise par Marc-Henry Soulet. Fribourg: Academic press Fribourg, 342p.
- Tremblay, G., Audebrand, L. (2003). *Productivité et performance : Enjeux et défis dans l'économie du savoir*. Note de recherche 2003-13 de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio'organisationnels de l'économie du savoir.
- Van Drongelen, I.C. (1999). *Systematic design of R&D PMSs*. Doctoral Thesis, University of Twente, The Netherlands.
- Voyer, P. (2002). *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*. Québec: Presse de l'université du Québec, 446p.