



## **Vendre : c'est du temps... (1<sup>ère</sup> Partie)**

*Par Jérôme CLARYSSE, Président SAS Espace Innovation*

En matière d'exercice commercial, reconnaissons que la vente d'un service est toujours plus fastidieuse que celle d'un produit manufacturé.

Un objet se voit, se touche et s'essaye, alors qu'un service se présente comme une promesse dont l'utilité se mesure une fois ce dernier rendu.

Dans l'échelle des services, il est acquis que ceux à dominante « intellectuelle » sont les plus difficiles à vendre, là où les services « manuels » sont plus faciles à présenter. 1 heure de repassage, le lavage d'une voiture, l'entretien d'un jardin ou un service à la personne... sont, par exemple, des activités plus facilement palpables qu'une prestation de conseil.

Nichées au sommet des « produits » les moins aisés à vendre, les prestations de conseil nécessitent donc une batterie d'instruments et de moyens commerciaux dont voici les 3 principaux :

1. Des supports à la vente efficaces et structurés (plaquettes, argumentaires, états de sortie, etc.),
2. Des supports de communication multiples pour toucher à moindre coût les « clients potentiels » (accueil vidéo, site WEB, journal du cabinet, jingle d'attente téléphonique, soirées clients, etc.),
3. ...et **surtout du TEMPS** pour vendre les prestations complémentaires du cabinet.

A titre d'information, un consultant passe environ 30 à 40% de son temps pour vendre, 10% de son temps à préparer ses missions, 50% à les produire ; le reste est consacré à leur suivi.

Depuis 15 ans, période charnière à partir de laquelle la Profession a commencé à parler d'activité commerciale, la « VENTE » est devenue au cabinet, ce que la quadrature du cercle est aux mathématiciens !

Et pourtant, n'importe quel étudiant en 1<sup>ère</sup> année d'école de commerce est à même de saisir immédiatement qu'une entreprise démunie de supports commerciaux et de communication, et surtout de temps à y consacrer, ne peut pas faire de miracle en matière

de performance commerciale ; et cela est d'autant plus vraie qu'elle propose des « produits » qui exigent un surcroît de compétences compte tenu de leur positionnement sur l'échelle de « la difficulté marchande ».

En matière commerciale, on peut donc dire que la Profession Comptable accumule quasiment toutes les difficultés.

Ceci explique aisément pourquoi la vente de prestations de conseil s'opère presque toujours lorsque le client sollicite le cabinet, et non l'inverse.

Pour pallier à toutes ces faiblesses, beaucoup ont longtemps cru dans une « arme stratégique » appelée segmentation de clientèle.

Si la segmentation a toute sa place dans la Profession Comptable comme un outil au service du pilotage marketing du cabinet, elle ne possède néanmoins aucune efficacité en l'absence des 3 moyens commerciaux évoqués précédemment. Il faut que les professionnels du chiffre le comprennent : la segmentation facilite la définition de l'offre d'une entreprise et peut orienter le travail d'une équipe commerciale (ciblage), mais elle n'a jamais rien fait vendre en tant que tel.

En induisant (sans doute involontairement...) cette idée aux Experts-Comptables, certains « consultants » ont fait preuve de sur-promesse car la Profession ne peut malheureusement pas s'affranchir des fondamentaux de la vente en investissant uniquement dans le marketing des bases de données (fichier clients).... Ce serait « trop facile » et ça ne s'est d'ailleurs jamais vu dans aucun marché !

### **Qu'on se le dise une fois pour toute : vendre, c'est du temps.**

Si cette fonction occupe dans toutes les ENTREPRISES du personnel rémunéré pour « vendre » c'est certainement que cela demande du temps ! Car nous touchons là un des nœuds du problème : si les cabinets se considèrent désormais comme des entreprises, évoluant dans une logique de marché, il va falloir qu'ils en acceptent naturellement les contraintes en commençant par abandonner certaines utopies.

Par exemple, voici une idée reçue qui ne marche pas : gagner en productivité pour faire du commercial !

Si le client d'un cabinet a des soucis en termes de performance commerciale, alors même que ses produits sont bons, il est fort à parier que son expert-comptable lui conseillera d'embaucher un « bon vendeur ». L'idée qui consiste à investir dans une machine avec un meilleur rendement pour mettre les ouvriers « sur le terrain à temps partiel » ne lui viendra même pas à l'esprit !

Et pourtant ce type d'organisation reste l'apanage de la plupart des cabinets... finalement, tant qu'il n'y a pas de réelle menace, il est toujours permis de rêver...

Cela est d'autant plus incohérent que les cabinets vendent dans leur grande majorité des heures et que leurs dirigeants estiment « la rentabilité » de leurs collaborateurs en multipliant leur prix de vente horaire par le potentiel annuel d'heures effectives, c'est-à-dire environ 1700 (taux de productivité).

Prenez le commercial d'AIRBUS : s'il négocie durant 1699 heures un contrat qui se solde par une vente de 100 millions la 1700<sup>ème</sup>, sa performance se mesurera par le montant de sa vente et non pas par le temps écoulé (il est en mali 99,99% de son temps). Cet exemple est volontairement exagéré et simpliste, mais cela signifie que le principe même de la vente s'exprime par une dichotomie entre le temps passé et le résultat escompté.

En intégrant le principe de la vente auprès du personnel de production, le cabinet évolue dans une sorte de schizophrénie qui atteint vite ses limites : **vendre ou produire, il faut choisir !**

Cela ne veut pas dire que les collaborateurs ne sont pas à même de déceler des besoins, voire d'orienter la vente (bien au contraire) mais de là à leurs fixer des objectifs commerciaux, il y a des limites. C'est une solution qui n'est donc pas pérenne dans le temps.

D'ailleurs, si les collaborateurs ont choisi de faire de la comptabilité et non pas une école de vente, c'est certainement qu'ils avaient de bonnes raisons ; les « pousser » à élever leurs compétences en matière de gestion est un acte louable (voire indispensable), les pousser à connaître les services du cabinet pour mieux en parler est une nécessité, mais se mettre martel en tête en imaginant en faire « des vendeurs » est une belle utopie.

Si la Profession Comptable Libérale s'achemine inexorablement vers une logique concurrentielle de marché, elle n'aura pas d'autres choix que de se doter d'une véritable fonction commerciale, au même titre que n'importe quelle entreprise. Il n'est d'ailleurs pas exclu que certains « conseillers clientèle » (pour ne pas les appeler commerciaux) soient des transfuges de collaborateurs ayant une certaine affinité pour la matière. Dans tous les secteurs, les technico-commerciaux sont soit des « *techniciens* » qui ont évolué vers la vente, soit des commerciaux qui ont appris « *la technique* ».

Certains professionnels du chiffre se heurtent à l'idée que la Profession puisse vendre ses prestations de services et se doter d'une vraie stratégie commerciale. Ils évoquent, et on peut le comprendre, le « spectre » du « *vendeur – voleur* » et plus simplement les dérives de ce que l'on appelle la « vente forcée ».

Ils n'ont pas tout à fait tort, mais rappelons leurs les 3 niveaux de l'échelle de la vente (cf.

schéma 1) :

- Niveau 3, **la vente forcée** : on pousse le client à consommer un service dont il n'a pas réellement besoin en abusant de sa confiance (déstabilisation, embellir les avantages du service, sur-promesse, etc.),
- Niveau 2, **la vente accompagnée (ou vente conseil)** : c'est répondre à une attente réelle du client en faisant émerger un besoin réel mais « latent » (prise de conscience),
- Niveau 1, **le défaut de conseil** : on n'aide pas le client à prendre conscience de son besoin alors que l'on sait que ce dernier existe (par manque de temps, par manque de compétences, etc.). La « déficience (ou méfiance) commerciale » sert souvent de prétexte.

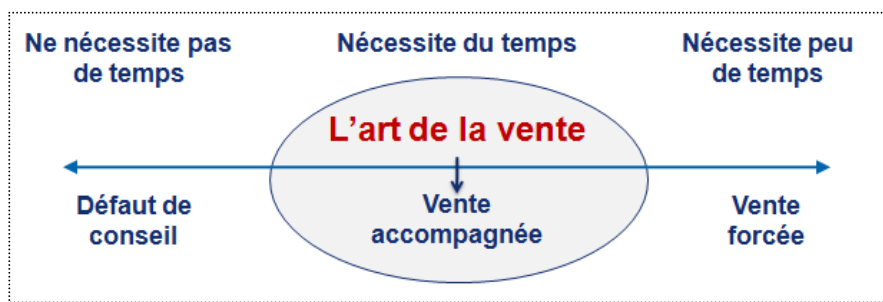


Schéma 1 : L'échelle de la vente

La formalisation d'une vraie fonction commerciale demande des moyens, du temps et avant-tout un nouvel état d'esprit de la part du dirigeant du cabinet. Ainsi, il n'est pas question de « plaquer » une équipe commerciale sur un cabinet... au-delà du budget que cela représenterait, il y a fort à parier que ça ne marcherait pas.

Lao Tseu (Sage chinois du milieu du VI<sup>e</sup> siècle av. J.-C) disait déjà « *Un voyage de mille lieux commence par le premier pas...* »

### Alors, en matière de vente dans les cabinets, par quoi commencer ?

Après avoir entamé un travail de définition de l'offre des services (qui dans l'idéal doit découler du projet de cabinet), le cabinet doit s'attacher à formaliser différents supports, ils sont :

- **Un manuel de production par mission** (lettre de mission, collecte, traitement - logiciel / modèles - restitution, facturation), c'est la méthode,
- **Les supports commerciaux associés,**

– **Les supports de communication du cabinet.**

Les membres du Club Espace Innovation réunis en ce moment même à OPIO pour leur rassemblement annuel de 3 jours (du 4 au 6 Novembre) entament un travail de formalisation de ces supports au travers de différentes commissions tout au long des mois à venir. Ils seront appuyés dans leur démarche par l'expérience des membres fondateurs de la SAS Espace Innovation, les sociétés RCA, Factorielles et Avensi Consulting et pilotés par notre nouveau directeur général, Gauthier ROUSSEL.

Pour vous associer à cette réflexion, vous pouvez d'ailleurs participer à une étude en ligne sur « **la formalisation de l'offre de services et la démarche commerciale du cabinet** ». Les résultats de ce questionnaire feront l'objet d'un rapport d'étude unique pour la Profession dont les résultats seront communiqués en Janvier 2010.

>>> [www.rca.fr/questionnaires/AC4\\_QuestionnaireEI-112009](http://www.rca.fr/questionnaires/AC4_QuestionnaireEI-112009)

En même temps que ce travail de formalisation (*encore une fois ce ne sont que des supports pour faciliter la présentation des services...*) le cabinet doit insuffler une dynamique commerciale de façon extrêmement progressive.

L'idéal est d'associer une personne à cette démarche (si possible un associé). Si l'expert-comptable est seul à diriger le cabinet, il a tout intérêt à y consacrer une partie de son temps pour lancer le projet : **car en matière de management, qui est mieux placer que le patron pour montrer l'exemple, avant de déléguer progressivement à l'ensemble de son équipe ?**

Là encore, si les Experts-Comptables considèrent que leur cabinet est en passe de devenir une entreprise, il faut qu'ils admettent aussi que la répartition de leur temps travail ne peut plus être quasiment consacrée à la « *production* » et à la « *gestion interne* » (supervision de la facturation). Il faut commencer à induire dans l'agenda « un vrai projet commercial », en vue de le déléguer pour le superviser par la suite : « **faire** » **est le meilleur moyen pour « faire-faire » ensuite !**

Ce qui n'empêche pas de se faire aider par un coach à chaque étape du projet.

***Replacer l'entretien de vente au centre de l'action commerciale...***

Vous l'aurez donc compris, vendre c'est du temps, et le cabinet doit replacer au centre de cette démarche « **l'entretien de vente** » indissociable du projet commercial du cabinet.

Pour autant, si la vente est un métier bien différent de la comptabilité ou de la gestion, elle n'en demeure pas moins « une technique » dont les particularités restent identiques : il faut

rationaliser le temps imparti pour plus d'efficacité. **En un mot : gagner en productivité commerciale.**

Ce n'est pas parce que vendre c'est du temps qu'il faut perdre son temps !

Ainsi, le meilleur moyen de rationaliser le temps dédié au commercial, c'est d'avoir recours à la discussion structurée communément appelée « **diagnostic commercial** ».

Cette discussion guidée, structurée et participative implique clairement le client ; en prenant part à la réflexion, le client offre une moins grande résistance au changement car c'est lui qui va conduire naturellement « le vendeur » (ici l'expert-comptable) vers l'expression de ses besoins.

Le **diagnostic commercial** est une démarche honnête, pourquoi ?

- La démarche est très professionnelle, car cadrée,
- Le client est partie prenante (interactivité),
- La démarche est rationalisée (temps, exhaustivité),
- Le diagnostic reste un vrai service au delà de la vente même de missions (rapport),
- Si le client accepte le principe, il se prête totalement au jeu (ouverture, écoute, empathie).

D'ailleurs, les professionnels du conseil ne s'y trompent pas. Le diagnostic est toujours le préalable à la promotion de leurs missions.

Aujourd'hui, très rares sont les cabinets qui disposent de leur propre **METHODE DE DIAGNOSTIC** pour les aider à mettre en avant les dysfonctionnements d'une entreprise et ses marges d'amélioration dans le périmètre de leur savoir-faire :

- organisation administrative,
- gestion,
- conseil social,
- etc.

Partant de ce constat, les Experts-Comptables, membres du Club Espace Innovation, ont imaginé un outil de rationalisation des rendez-vous clients. Cet outil comporte un questionnaire de 130 questions développé sur la base du moteur de « gestion des savoirs » de la société EXPERTON, déjà primée par la Profession (Disquette d'Or 1998).

Le logiciel DETECT'MISSION, c'est son nom, analyse en temps réel les réponses, détermine le profil comportemental de votre client, identifie et hiérarchise ses besoins, puis vous propose la sélection pertinente des missions à proposer, et enfin construit le diaporama Powerpoint et le dossier de restitution des « constats/actions ».

Cette méthode de vente est moderne et parfaitement adaptée à la Profession. Elle est efficace et à la portée de tous les Experts-Comptables.

Menée en moins d'une heure, sur un client ou un prospect (non créateur), elle permet naturellement de mettre en avant tous ses besoins, sans qu'à aucun moment le client ne se sente « pressé d'acheter ». **Car la décision finale revient toujours au client, sur la base d'un « accélérateur de prise de conscience » dont il est partie prenante à 100%.**

Ainsi, après avoir montré l'exemple sur une dizaine de clients, l'expert-comptable pourra initier ses chefs de mission à la démarche et les inciter à s'exercer à la méthode (cycle de formation) afin que cette technique commerciale simple se diffuse auprès des principales personnes concernées : associés, cadres et chefs de missions chevronnés.

Au fond, si les cabinets acceptent d'y consacrer un certain temps, il n'y a pas de raison que la Profession ne s'engage pas dans la voie commerciale, dans le respect de sa déontologie et surtout dans l'intérêt de ses clients.

**Le cabinet est une entreprise ? Alors, prenons les choses dans le bon sens, en mimant ce qui marche dans les autres professions : ni plus, ni moins !**

**Nous vous donnons rendez-vous dans 15 jours pour vous présenter de façon plus précise cette méthode spécialement adaptée à votre Profession ainsi que les résultats chiffrés des premiers diagnostics réalisés par les Experts-Comptables, membres du Club Espace Innovation et pilotes du groupe de projet « DéTECT'Mission ».**

**Jérôme CLARYSSE**  
Président d'Espace Innovation

*Si vous souhaitez participer à la phase expérimentale DETECT'Mission, n'hésitez pas à prendre contact avec Gauthier ROUSSEL, Directeur général d'Espace Innovation (06 89 06 03 84, [gauthier.rousseau@espace-innovation.fr](mailto:gauthier.rousseau@espace-innovation.fr))*