

L'entretien de Bilan : Une valeur sûre (partie 1)

Si quelques cabinets ont réussi à développer des démarches commerciales par le biais d'une segmentation (ciblage, plan d'action, vente...), **il semble désormais évident pour la majorité des experts-comptables qu'une telle organisation commerciale relève de l'exploit.**

Depuis plus de 15 ans, on essaie de faire croire aux cabinets qu'ils sont assis sur 20% de chiffre d'affaires gisant et qu'il suffit de bâtir des « référentiels » missions, de peaufiner des argumentaires commerciaux puis de contacter les clients pour aller leur vendre des missions nouvelles.

Résultat, la tenue comptable, le social, les déclarations fiscales et les « obligations » juridiques représentent 95% des honoraires du cabinet... les bilans ne sont pas encore gratuits comme certains le prédisaient tant !

Faut-il condamner tous ces conseils prodigués aux cabinets ? Nous ne pensons pas... ils ont eu le mérite de sensibiliser les experts-comptables et leurs collaborateurs. A force de marteler, un certain esprit « commercial » a fini par entacher les habitudes. Car à défaut de démarche structurée, on peut dire qu'une « attitude » commerciale est désormais omniprésente dans beaucoup de cabinets : **on ne vend pas plus mais on sait qu'il faudrait le faire !**

Pourquoi la situation est-elle quasiment inchangée depuis 15 ans, alors que l'avènement des missions de conseils annonçait la fin des prestations traditionnelles ?

Inutile de faire de grandes analyses. Même s'il existe une baisse tendancielle de la rentabilité liée à la pression « concurrentielle » et à une certaine banalisation des prestations traditionnelles, il n'en demeure pas moins que les entreprises ont besoin des cabinets pour les soulager de toutes les obligations sociales et fiscales dont on attend toujours les simplifications.

N'ayons pas peur des mots, les cabinets sont « gavés » de travail et cela ne semble pas s'arranger... les consultants qui prédisaient la mort des cabinets dit « traditionnels » sont les premiers à avoir recourt à leur expert-comptable pour le traitement de leurs bulletins de salaire, la tenue et la révision de leurs comptes... très peu les sollicitent pour leur budget ou leur tableau de bord, un paradoxe !

Ensuite, et c'est certainement là le nœud du problème, tous les experts rêvent (et on les aide bien à y croire) d'une organisation idéale où les cabinets dégageraient



suffisamment de temps (les fameux gains de productivité) pour faire du commercial. Il n'existe d'ailleurs pas une seule entreprise parmi leurs clients qui soient structurés de cette manière... mais on peut rêver !

Un technicien n'a jamais été un vendeur, même si des formations à la matière ont toujours un intérêt : sens du client, sourire, écoute, comportemental, etc. **Il ne faut pas faire l'amalgame entre « avoir l'esprit client » et celui de la vente.**

Quand un de vos clients possède un bon produit et que son chiffre d'affaires a tendance à stagner, le premier conseil que vous lui prodiguez, c'est d'embaucher un commercial, issu d'une école de commerce avec de la bouteille si possible... Il ne vous viendra pas à l'idée de l'inciter à travailler encore plus son processus de production pour dégager du temps et mettre son agent de maîtrise sur la route.

Alors pourquoi les cabinets n'embauchent-ils pas des commerciaux pour réaliser les 20% de CA gisant ?

Certains vous diront que la déontologie les leur interdit ; c'est un faux problème car la vente de prestations complémentaires auprès de ses clients, n'est pas condamnée... au contraire, elle est même conseillée.

Mais la structuration d'une organisation commerciale coûte chère et il n'est pas encore acquis que l'investissement soit si rentable... il va falloir en vendre des petites missions à 450 €UROES !!! Et d'ailleurs qui les produira ? On bute vite sur un second problème, celui de la production des missions de conseil avec sa cohorte de spécialistes !

On s'aperçoit alors qu'il faut quasiment créer une cellule dédiée au conseil avec son organisation commerciale, ses tarifs, ses méthodes de production. On comprend que cela en rebute plus d'un car une telle aventure ne peut s'envisager **sans une forte implication du dirigeant dans la phase de création puis de développement** (dégager un maximum de temps).

De gros cabinets s'y essaient parce que les économies d'échelle le leur permettent. Mais l'embauche d'une personne dédiée au commercial pour 4.000 clients est-elle réellement ce que l'on peut appeler une fonction commerciale ? Face à ce portefeuille et souvent seul, notre commercial essaiera de se raccrocher à une base de données dont les rares renseignements se limitent le plus souvent aux coordonnées des clients... dommage, les informations utiles sont et resteront longtemps dans les têtes des collaborateurs ;-)

Ainsi, tant que la Profession sera réglementée et que les cabinets ne subiront pas les assauts de concurrents exacerbés, que leur turn-over n'excèdera pas les 10% l'an, les cabinets pourront se passer d'une force commerciale internalisée. **Quant au développement massif des missions de conseils, cela reste pour l'immédiat du domaine... du rêve !**

Les thèmes des derniers puis du prochain congrès sont des excellents révélateurs. La Profession semble se rapprocher des valeurs sûres... avec le fiscal, puis la comptabilité et enfin le social, le moins que l'on puisse dire c'est que l'on se recentre sur des fondamentaux !

Faut-il pour autant se résigner à abandonner le conseil pour élever encore plus la qualité des prestations traditionnelles ? Le débat n'est pas là et entre le tout (envisagé plus haut) et le rien (évoqué ici), il existe un espace que beaucoup de cabinets sont en train d'investir.

Explications :

98% de vos clients estiment que la qualité de vos prestations comptables est au top... ils sont 95% à le penser pour le social ; dans ces conditions, la sur-qualité risque de coûter chère pour un delta de satisfaction supplémentaire, bien hypothétique.

En revanche, 30% de ces mêmes clients estiment que vous ne les informez pas suffisamment sur vos missions, que vos explications ne sont pas assez claires... vous êtes toujours débordés et si le client ne vous demande rien, rares sont les occasions où vous allez vers lui. Ils souhaitent un meilleur contact et voudraient que les rares moments d'échanges soient des occasions pour faire un point sur les sujets qui les préoccupent... étape préalable à l'achat d'une mission !

Encore une fois, il ne suffit pas de mettre un client dans un groupe (segment) pour lui vendre un service, il faut d'abord prendre le temps de l'écouter, de le sensibiliser, de l'alerter... **le besoin latent doit mûrir.**

Depuis 10 ans, on force le trait sur la gestion de la relation client et ses applications informatiques associées et paradoxalement... les cabinets n'ont jamais aussi peu fait de relationnel client. Combien d'experts « tirent » des listes de clients prioritaires pour orchestrer en début d'exercice un plan de contacts : les clients à voir 6 fois, les clients à appeler tous les mois, les clients à voir 2 fois dans l'année !

Le quotidien dicte les agendas et les clients les plus chronophages sont parfois loin d'être les plus importants ou les plus rentables...

Dans ce contexte, nous connaissons des cabinets qui ont revu leurs ambitions à la baisse. A défaut de voir peu les clients, ils se disent que les rares occasions de rencontre doivent être optimisées... : « *quitte à le voir une fois, autant faire de cette rencontre un véritable événement !* » ; L'EVIDENCE...



L'entretien annuel de bilan apparaît, et c'est donc une évidence, comme une opportunité au service de cette démarche.

Mais pour beaucoup, pourtant, l'entretien de bilan paraît suranné... voire « has been » ! Les détracteurs ont plus d'un argument à faire valoir :

Les clients ne s'y intéressent pas, certains ne se déplacent plus...

Les bilans restent dans le tiroir, pourquoi faire un effort ?

L'entretien intervient après 3 mois d'activité, l'exercice est déjà bien entamé...

Le Bilan est la 12^{ème} situation, ni plus ni moins...

Etc.

Autant d'objections pour lesquelles il existe beaucoup de contre-arguments, nous vous en donnerons prochainement des exemples.

Un entretien annuel « à la papa » aura en effet très peu d'incidences sur votre « dynamique commerciale ».

Mais si vous avez la volonté de préparer le rendez-vous en interrogeant votre client (directement ou par le biais de votre collaborateur) sur ses projets à venir, si vous respectez la règle des 1/3 pour 2/3 (1/3 sur le passé, 2/3 sur ses projets), si vous faites un travail de pédagogie pour le mettre en condition, si vous l'alertez suffisamment en parlant avec des mots qu'il comprend, si vous assurez un minimum de suivi de l'entretien... alors vous profiterez d'un moment obligatoire (souvent subi...) pour booster votre démarche CONSEIL.

Entre le tout ou rien, il y a un vide à combler : votre client est DEMANDEUR.

Le reste viendra alors plus naturellement. N'oubliez pas : les démarches les plus NOVATRICES sont souvent empruntées à nos habitudes quotidiennes.

Sachez re-valoriser les FONDAMENTAUX !

Dans la partie 2, nous verrons plus en détail comment optimiser le cycle ENTRETIEN DE BILAN au travers d'un cercle vertueux, Préparation, Présentation et Suivi.

Une valeur sûre (partie II)

Dans la partie I, nous nous sommes attachés à remettre en valeur l'entretien annuel de présentation des comptes en rappelant son rôle prépondérant dans la relation permanente qui lie le cabinet à son client.

Nous avons bien compris que le rendez-vous annuel n'était pas l'unique moment pour cultiver son relationnel client... pour autant, les occasions pour faire un réel point sur les projets du dirigeant ne sont pas légion ! Et dans ces conditions, il apparaît logique d'attacher une importance de tout premier ordre à l'entretien de bilan.

Un expert comptable nous confiait récemment qu'il considérait la « présentation des comptes » comme la première mission de conseil du cabinet... et que cet acte, correctement mené, devait naturellement déboucher sur un accompagnement formalisé et plus soutenu du client. Sous-entendu : c'est la porte vers LE CONSEIL.

Nous partageons entièrement cet avis ! Et bien avant de parler de missions associées (« vente additionnelle »), **nous considérons que cet événement est le meilleur moyen de prouver au client sa capacité à l'écouter, à le comprendre, à communiquer, à le questionner, bref à lui montrer de façon sincère et impliquée tout l'intérêt que l'on porte à son activité... le reste viendra naturellement.**

L'entretien de bilan est donc une CONVERGENCE d'opportunités en incitant le cabinet à :

Présenter, expliquer, être pédagogique...	On travaille la terminologie : langage clair à la portée du client (axe communication)
Valoriser le travail du Cabinet...	Satisfaire et fidéliser (axe relationnel)
Faire le point sur les projets du client...	Emergence des besoins (axe conseil)
Proposer des solutions...	Mieux communiquer sur les prestations (axe « vente »)
S'engager sur un suivi par un écrit...	S'impliquer par des actes (axe accompagnement)

Les choses étant dites, imaginons désormais l'organisation inhérente au processus « entretien de bilan » pour optimiser ces derniers.



Les cabinets positionnés délibérément sur un segment de clientèle dont le seul critère de satisfaction est le PRIX, et dont la prestation globale est volontairement réduite à sa plus simple expression, ne sont pas concernés par ce processus d'organisation... car dans certains cas, la présentation des comptes peut être exclue des prérogatives du cabinet d'un commun accord avec le client... c'est un modèle économique « à part entière » et dans un autre registre les discounters s'avèrent être des exemples en terme de rentabilité !

Attention toutefois à ne pas succomber à la facilité du modèle sans en pratiquer véritablement le prix et sans en avoir forcément la clientèle !...

L'optimisation des entretiens de bilan nécessite de travailler sur 3 axes :

- 1. La culture,**
- 2. La méthode** (*processus en 3 temps : préparation – présentation – suivi*),
- 3. L'appropriation de l'outil.**

Pour ce dernier point, nous prendrons naturellement pour exemple la toute dernière version du logiciel Bilan Imagé (Version 3, disponibilité 21 Juin 2005) qui inclut 2 nouveaux modules : « Préparer l'entretien » et « Suivre l'entretien ».

D'aucuns diront que cet article est un prétexte « promotionnel » à l'outil. Chacun est libre de l'interpréter à sa façon. Cependant, si la CULTURE (management) précède la méthode (organisation), le processus global ne tiendra pas la route sans l'Outil. L'excès promotionnel consisterait à mettre en avant le point 3 en négligeant les 2 étapes préliminaires.

1. La Culture :

C'est l'axe le plus difficile à aborder tant il y aurait à dire ! Cela passe tout d'abord par une forte motivation à développer la culture du « service » et de la fidélisation de ses clients. **Cet état d'esprit est malheureusement antinomique avec la culture de la « productivité » et des temps passés, chère aux cabinets !...** *Comment assurer une campagne d'entretiens profitables à tous en concentrant son portefeuille sur 75% de 31.12 ? Comment s'investir en amont et en aval de l'entretien quand chaque heure comptabilisée est synonyme dans les esprits de baisse de rentabilité ? Comment inciter les chefs de mission à développer une attitude relationnelle alors qu'on les a toujours « conditionnés » aux feuilles de temps, où chaque heure se doit d'être immédiatement productive ? Où placer le service dans un planning des charges très souvent et volontairement chargé à 100% ?...*

... le problème du service c'est qu'il porte ses fruits à moyen et long terme et qu'il oblige le cabinet à s'investir avant de recevoir, donc à se fragiliser « provisoirement ». Car il est sûr que dans ce type d'organisation on sait ce que ça coûte ; le retour sur investissement reste incertain !

Pour autant, il sera de moins en moins concevable d'imposer à ses clients une relative disponibilité (hors prestations traditionnelles) s'étalant sur 3 mois, d'Octobre à Décembre !

Il est donc conseillé, à défaut de basculer du « rien au tout », de cibler dans un premier temps une frange de clientèle pour laquelle le cabinet va réellement s'astreindre, et quelque soit la pression quotidienne, à développer le processus d'optimisation des entretiens de bilan (la méthode, point 2).

Autre point, à mi-chemin entre la culture et la méthode, il s'agit des capacités de l'expert-comptable et des cadres du cabinet (chefs de mission) à COMMUNIQUER. Si le bénéfice de la méthode est de rationaliser le temps, elle ne résout en rien les aspects comportementaux... même si elle les favorise. A cet effet, un cycle de formation à la communication ne peut être que bénéfique.

Rappelez-vous : « *Présenter, c'est Communiquer...* » ; et chacun de garder à l'esprit que :

- L'on n'exprime 80% de ce que l'on souhaite dire,
- L'autre interprète 60% de ce qu'on lui dit,
- Il en comprendra en définitive 30%,
- Mais il sera capable d'en transmettre ou d'en retenir seulement 20 !...

Dans un autre registre, on peut aussi dire que la majorité des dirigeants de petites entreprises sont avant tout des hommes d'action : ils agissent plus vite, qu'ils ne « pensent »... et pensent plus qu'ils n'écrivent ! Un schéma de pensée aux antipodes de l'apprentissage cartésien de l'homme de chiffres. **Imaginez alors l'amplification du phénomène précédent quand ces deux « mondes » communiquent !**

*Les cabinets ont fait des efforts en terme de communication « froide » : plaquettes, sites Internet, logos, chartes graphiques, etc. Il reste cependant beaucoup à faire en terme de communication « chaude » : **relationnel et rendez-vous personnalisés.***

*Au-delà de la communication, les techniques de mise en condition (pour ne pas employer le terme « techniques de vente ») viendront naturellement compléter ce cycle de formation comportementale : **comme savoir QUESTIONNER ou savoir REFORMULER.***



Dernier point pour conclure l'axe culturel, il s'agit de la formation technique des collaborateurs. Pareillement, on pourrait presque l'associer à la méthode mais elle dépend avant tout de la volonté du dirigeant à faire progresser ses équipes.

Il s'agit des formations à l'extérieur du cabinet, ou sous forme de cycle continu (l'e-learning peut répondre en partie au besoin) promptes à élever le niveau des équipes ; les aider à prendre du recul par rapport aux comptes, à mieux les analyser et à réussir à élaborer des notes de synthèses efficaces mettant en avant les points clés des dossiers. Là encore, les besoins varient fortement d'un cabinet à l'autre...

Cette nécessité favorise le travail collaboratif dans la phase de préparation et doit faire gagner un temps précieux à l'expert-comptable dans l'imprégnation des dossiers.

Vous pensez peut-être que les pré-requis sont « lourds » avant de passer à la phase 2... qui plus est rédhibitoires pour aller vers l'outil !

Dans la réalité, les choses ne sont pas aussi tranchées... déjà parce que les cabinets ont tous travaillé peu ou prou ces aspects même s'ils doivent s'améliorer. Mais aussi parce que la démarche est très souvent itérative : goûter à l'outil donne souvent envie de PERFORMER sa communication et de formaliser son organisation... 1.000 cabinets utilisateurs du Bilan Imagé sont déjà les témoins d'une telle démarche !

2. La Méthode... et l'outil :

Dans rendez-vous de bilan, il y a le mot « **rendez-vous** »...

Est-il utile de rappeler que tout rendez-vous réussi s'organise en 3 étapes ?

- 1. Une bonne préparation** (*ça concourt à 80% de la réussite !*)
- 2. Une « conduite efficace »** (*c'est le principe de la discussion structurée...*)
- 3. Un compte-rendu formalisé et écrit** (*ça fixe les « idées » et ça donne une inflexion à l'action*)

Dans ce contexte, il serait malvenu à RC&A de s'approprier la paternité de la méthode tant cette logique est connue et partagée ! Combien d'ouvrages traitent d'ailleurs de « *la réunion efficace* » ou de « *la discussion structurée* » ?

*Pour autant, l'objectif de l'entretien de bilan « **orienté vers le client** », c'est de profiter de cet événement pour enrichir sa relation « d'affaire ». Il s'agit d'exploiter un événement à caractère technique (la présentation des comptes) pour le resituer dans une démarche Conseil : faire le point sur les projets professionnels et personnels du dirigeant.*

*Si d'un point de vue technique (révision, projet de bilan, certification puis transmission), le processus des 3 étapes est très correctement mené par la majorité des cabinets (démarche qualité)... que dire du pan Conseil ? **Or c'est précisément à cet endroit que le client vous attend !***

*Il s'agit en quelque sorte de restituer utilement l'information comptable pour aider votre client à mieux réaliser ses ambitions professionnelles et/ou personnelles... le problème c'est que le temps n'est pas extensible, et même si l'on doit favoriser la culture de l'écoute, **mieux vaut structurer correctement l'entretien pour être d'une efficacité redoutable.***

Si la culture vous a donné les moyens d'être plus « empathique », la méthode vous permettra de rationaliser votre TEMPS : mais il faut rajouter un peu d'effort dans la phase de préparation ! Explications...

La règle des 1/3 pour 2/3...

Cette règle simple consiste à consacrer un tiers de l'entretien à la présentation des comptes et le reste aux projets du dirigeant. On peut donc considérer que le rendez-vous est structuré en deux grandes parties même si dans les faits la répartition des temps n'est pas aussi tranchée.

Votre objectif peut donc se résumer de la façon suivante :

1. Etre **synthétique, pédagogique et clair** pour ne pas « délayer » la présentation des comptes (éviter un schéma directeur trop « descriptif » qui traduit votre analyse des comptes en situation !),
2. Etre **percutant et explicite** dès le départ pour **mettre tout de suite votre client en condition** (un « graphique » vaut mille mots...),
3. Vous appuyer sur **des supports de communication** à la portée de votre client (se placer sur son canal de communication),
4. Etre aussi professionnel et **efficace durant la partie discussion** (projets...) que vous ne l'avez été durant votre présentation (principe de la discussion structurée).

Le tout dans un climat et un environnement propices à l'échange : **SOIGNER L'ACCUEIL.**



*Quelque soit la partie de l'entretien (1/3 – 2/3), votre efficacité repose essentiellement dans la phase de préparation. **Du temps supplémentaire d'une extrême rentabilité...** Si vous faites preuve de confiance et de patience, vous « récupérez » par 10 ce temps investi : en satisfaction et fidélisation de vos clients, en missions nouvelles... et surtout en gratification.*

Préparation de votre présentation (Les 1/3...)

Elle consiste à formaliser en collaboration avec votre chef de mission ou de votre collaborateur, une présentation des comptes sous forme d'un diaporama visuel et percutant. Ce travail va vous « obliger » à structurer votre discours sur la base de « vues » et de points clés. Plus vous serez imprégné du dossier, plus vous serez en condition et percutant dès les premières minutes... Entraînez-vous à répondre à la question :

« Si je n'avais que 10 minutes pour ma présentation, quels seraient les éléments de synthèse que je devrais mettre en avant ? »...

L'utilité du Bilan Imagé à cette étape du processus est reconnue. Un expert nous confiait même récemment utiliser le logiciel pour analyser et s'imprégner du dossier quelque soit le scénario de présentation... avec ou sans diaporama : un comble !

La nouvelle version du Bilan Imagé intègre à cet égard un assistant de création de points clés sur la base de variations significatives en pourcentages, en montants, en comparaison de l'activité et à plusieurs niveaux (comptes, fourchettes de comptes, etc.).

Mais ne vous fiez pas à la simplicité de ce type d'approche (diaporama). Votre Conseil sera jugé sur votre capacité à restituer l'information utile dans l'environnement métier de votre client et non pas à décrire puis à analyser les comptes... **et on sait très bien dans ce contexte qu'il est toujours plus difficile de faire simple !**

Préparation de la deuxième partie de l'entretien (Les 2/3...)

Cette étape consiste à appréhender puis à préparer la seconde partie de votre entretien : les Projets du client et les moyens pour les réaliser.

Il est acquis que cette partie est basée sur l'échange et l'écoute, mais plus vous l'orienterez (poser les bonnes questions) et plus vous serez efficace dans la réalité et aux yeux de votre interlocuteur.

Il s'agit donc de structurer votre discussion pour aider votre client à exprimer ses besoins « latents ». *Cette démarche est simple et s'oppose aux techniques de segmentation qui consistaient à penser qu'il suffit de bien cibler le client et d'avoir de bons supports à la vente pour remporter son adhésion !*

VENDRE, c'est répondre à un BESOIN... exprimé ! *L'émergence de ce dernier est un processus long qu'il convient de « favoriser » le plus tôt possible. Votre client n'achètera qu'après avoir pris conscience de son besoin et s'être « attaché » à l'idée de le satisfaire. Plus vous rationaliserez votre processus commercial, plus vous augmenterez vos chances de réussite... cela commence dès la phase de préparation.*

Pour vous aider dans ce travail, la version 3 du Bilan Imagé intègre désormais un module de questionnement simple à mettre en œuvre. Il vous suffit de sélectionner une série de questions (à choix multiples, format QUIZZ) puis de générer en automatique un questionnaire Word® de préparation associé à un courrier client.

L'ensemble de ces éléments est adressé quelques semaines avant l'entretien de bilan directement à votre client et l'invite à préparer extrêmement simplement le rendez-vous annuel en répondant au questionnaire (15 minutes suffisent).

Dans les cabinets où nous intervenons, nous avons mis en place un processus de diffusion et de traitement de ce questionnaire nous permettant d'obtenir le retour de plus de 80% des envois. Ce principe de collecte préalable de l'information peut être relayé directement par le collaborateur durant sa phase de révision du dossier, en face à face avec le client.

Cette démarche possède de nombreux avantages.

- 1. Un bénéfice organisation :** plus vous possédez d'informations utiles sur les projets de votre client, plus vous anticipez les contours de votre entretien (rationalisation de votre temps),
- 2. Un bénéfice client :** votre impact est immédiat ! Vous lui montrez que vous vous intéressez à ses projets, et ce dès la phase de préparation du rendez-vous (image professionnelle). Ensuite, vous le mettez incontestablement en condition en le faisant réfléchir facilement mais de façon structurée : votre client change alors d'état d'esprit à l'approche de l'entretien (implication). Il n'est pas rare de rencontrer des clients ayant conservé une copie du questionnaire pour y revenir d'eux-mêmes lors du rendez-vous annuel.



D'autre part, le Bilan Imagé intègre désormais une bibliothèque Conseil riche de 50 diapositives développées en grande partie avec FACTORIELLES. L'expert en sélectionnera quelques-unes en amont de l'entretien sur la base des résultats du questionnaire. Ces diapositives, simples et visuelles, ne sont pas des supports à la vente de missions, mais de véritables points d'alertes pour aider expert et client à réfléchir sur les besoins de ce dernier (suivant le principe du « posons-nous les bonnes questions »).

L'envoi du questionnaire est une opération qui prend quelques minutes. Son traitement et son exploitation (préparer la partie « projet » et choisir les diapositives Conseil) peuvent rajouter une demi-heure au temps de préparation du dossier. **Mais c'est le prix à payer pour gagner en efficacité.**

Diaporama « monté » et questionnaire « exploité », vous voici prêt pour votre rendez-vous.

L'entretien de bilan, une affaire « d'Hommes »... (au sens large du terme !)

Nous avons coutume de dire « qu'entre un mauvais expert équipé de l'outil et appliquant la méthode et un bon expert démuné de ces derniers mais investi d'une véritable démarche Conseil, nous préférons de loin le second !... ».

En revanche, si le deuxième expert utilise Bilan Imagé et met en application la méthode, il a toutes les chances de créer une vraie DIFFERENCE.

Vous l'aurez compris, l'entretien de bilan, c'est avant tout une affaire d'Hommes et ici, plus que jamais, **c'est le comportemental qui fait la différence ; votre empathie...**

Il n'empêche : si vous vous appuyez sur votre diaporama, si vous respectez la répartition 1/3 – 2/3 facilitée par la phase de préparation, si vous structurez votre discussion sur la base de votre questionnaire, **vous « boosterez » immanquablement votre processus Conseil dans une ambiance ultra-professionnelle et une satisfaction client partagée.**

C'est véritablement ce qu'on appelle : « optimiser les entretiens de bilan »... leur donner une coloration qui donne tout son sens à votre volonté de vous différencier...

...et la différenciation est synonyme de satisfaction, de fidélisation mais aussi de prescription : des qualificatifs qui raisonnent dans un contexte où le cabinet doit souvent séduire de nouveaux clients, plus jeunes et plus exigeants.

*Pour compléter cette réflexion sur la phase « entretien », on peut s'interroger sur le lieu le plus opportun pour réaliser les rendez-vous annuels : **au cabinet ou chez le client ?***

Les deux ont bien sûr leurs avantages et leurs inconvénients. Si vous ne vous êtes jamais rendu dans l'entreprise, nous vous conseillons de le faire chez le client : cela le valorise et ça vous permet de sentir les choses et son personnel...

Si ce n'est pas le cas, ou si l'entreprise est « petite » (artisans, commerçants, sociétés de services,...), nous vous conseillons vivement de mener l'entretien au cabinet. Vous éviterez alors à votre client d'être dérangé, vous maîtriserez la logistique et l'ambiance (salle de réunion, boissons,...), vous aurez toutes les informations à disposition si nécessaire et **surtout vous gagnerez du temps.**

Nous connaissons un cabinet qui a calculé les temps moyens de déplacement inhérents aux entretiens de bilan... le constat n'est pas surprenant et la moyenne est de 50 minutes, retour compris...

Ce cabinet a donc décidé, sauf cas exceptionnels, de mener tous ses entretiens au cabinet et de transférer le temps gagné au profit de la méthode Bilan Imagé... avec le recul, il ne semble vraiment pas que les clients s'en soient plaints !

Assurer un suivi professionnel de l'entretien...

Les cabinets ont du mal à capitaliser l'information commerciale.

Quand ils la capitalisent, ils oublient souvent de la partager...

...et quand ils la partagent, ils leur arrivent de ne pas la traiter !!!

Le processus d'optimisation d'entretien de bilan prend tout son sens si vous exploitez les informations glanées durant l'entretien mais surtout si vous les formalisez sous forme d'écrits.

Les experts-comptables n'ont pas la culture de l'écrit et c'est là un des points qui les différencient des avocats !... N'y voyons pas de critiques acerbes mais l'expression d'un véritable manque dans l'optimisation de votre relationnel client.

Par ailleurs, tout comme la productivité, le rythme des cabinets est dicté par les échéances et les formalités ; en d'autres termes, **tout ce qui n'est pas obligatoire devient accessoire et c'est là un grand frein au développement des missions de conseil.**

*Une fois encore, il ne suffit pas de segmenter pour vendre... un processus commercial est un enchaînement de multiples étapes qui peuvent aboutir à une Lettre de Mission. **Le suivi est l'une d'entre-elles et il est tout aussi important que la phase de préparation.***



La résistance d'une chaîne dépend de son maillon le plus faible : en l'absence d'un suivi efficace, vos efforts de développement ont toutes les chances de rester vains !

Si vous traitez les besoins de vos clients sous l'angle de l'URGENCE (ça finira bien par remonter...), vous ne développerez jamais la culture du SERVICE en anticipant la Demande.

Le suivi sert à cela... il est l'aboutissement de votre démarche de préparation et de conduite des entretiens et « rentabilise » ce dernier au sens large du terme : satisfaction et développement.

On ne peut pas obliger l'expert à formaliser un suivi. Mais si ce dernier en a la volonté, nous lui apportons aujourd'hui un outil très performant pour assurer « à moindre coût » la réalisation d'un courrier client et d'une fiche ACTION.

La nouvelle version du Bilan Imagé intègre désormais un onglet « Suivre l'entretien ». En quelques clics, l'expert sélectionne les actions à réaliser, leur attribue un degré d'urgence, un budget estimé d'honoraires et de temps, ainsi qu'un (ou plusieurs) collaborateurs associés.

Le logiciel produit alors un courrier client que l'expert prendra le soin de compléter et une fiche ACTION qui sera partagée avec les personnes concernées, puis archivée dans le dossier annuel du client. Un module de consolidation permet aussi de lister l'ensemble des actions à mener sur un groupe de dossiers ou sur une durée.

Ainsi, et à l'issue de la période fiscale, le cabinet peut produire un diaporama sous Power Point® et en automatique (module PILOTE couplé au Bilan Imagé) qui synthétise et présente à l'ensemble de votre équipe, les principales missions décelées et le suivi que vous comptez y accorder.

De l'information comptable au marketing : franchissez le pas...

A l'issue de la mise en place de cette méthode et de l'outil dans son cabinet, Un expert-comptable client a qualifié un jour ce processus « entretien de bilan » de marketing homéopathique !

« Je me suis retrouvé à communiquer de façon plaisante, mes clients ont apprécié et j'ai glissé malgré moi dans le commercial sans vraiment le vouloir !... » nous a t'il confié mot pour mot.

Il avait testé à l'aide de forceps une série de techniques qui allaient de la segmentation au catalogue commercial et qui avaient produit des effets de repli chez ses collaborateurs...

L'approche structurée de la démarche « entretien de bilan » rassure. Elle est basée sur la technique des petits pas où chaque avancée a un triple effet bénéfique :

1. Mise en valeur du client (tout est tourné vers lui...),
2. Mise en valeur du collaborateur (la présentation des comptes n'est-elle pas l'expression de son travail ?),
3. Mise en valeur de l'expert (la satisfaction du client et du collaborateur est gratifiante).

Associer une démarche marketing à une prestation « traditionnelle » est à notre avis le meilleur moyen pour initier une vraie démarche commerciale dans votre cabinet.

Les principes qui consistent à placer les chefs de mission sur un terrain nouveau (donc hostile...) comme les missions de conseil, se révèlent souvent trop brutales... et l'attractivité de la matière comptable a très vite fait de les replacer dans leur environnement ! (principe du saut à l'élastique...)

La première étape du processus entretien de bilan consiste à récupérer, depuis votre outil de production, une balance comptable... La dernière étape, celle du suivi, présente à l'ensemble de votre équipe (module PILOTE), les principales missions décelées et le suivi que vous comptez y accorder.

Vous comprenez alors qu'il n'y a qu'un pas entre l'information comptable et le marketing !

Si vous souhaitez le franchir, nous pouvons vous y aider ;-)

Bon courage pour vos futurs entretiens...

Jérôme CLARYSSE
Président de RCA