

COMMENT TROUVER ET FIDÉLISER VOS **CLIENTS**

2^e édition



7 clés
pour vendre
plus et mieux

DUNOD



J'OUVRE
MA **BOÎTE**

Arnaud CIELLE

COMMENT TROUVER ET FIDÉLISER VOS **CLIENTS**

2^e édition



7 clés
pour vendre
plus et mieux

DUNOD

© Dunod, 2014

Photo d'Arnaud Cielle de couverture prise par Christine Criscuolo

ISBN : 978-2-10-070777-5

« J'ouvre ma boîte » est une collection créée en partenariat avec le Salon des micro-entreprises et Place des réseaux, le web magazine des entrepreneurs en réseau.

Visitez notre site Web : www.dunod.com

Le code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes des paragraphes 2 et 3 de l'article L122-5, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, sous réserve du nom de l'auteur et de la source, que « les analyses et les courtes citations justifiées par le caractère critique, polémique, pédagogique, scientifique ou d'information », toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle, faite sans consentement de l'auteur ou de ses ayants droit, est illicite (art. L122-4). Toute représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, notamment par téléchargement ou sortie imprimante, constituera donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L 335-2 et suivants du code de la propriété intellectuelle.

By 4\$\$!M

Sommaire

[Remerciements](#)

[Avant-propos](#)

[1 Se poser les bonnes questions... et décider des bonnes réponses !](#)

[Pourquoi avez-vous décidé de créer votre entreprise ?](#)

[Quel est votre futur idéal ?](#)

[Quelle image avez-vous de l'action commerciale ?](#)

[2 Construire la meilleure stratégie marketing... la vôtre !](#)

[Pourquoi et comment adopter un positionnement ?](#)

[Les quatre piliers d'une stratégie marketing efficace](#)

[3 Préparer son action commerciale pour préparer ses succès](#)

[Comment générer des contacts ?](#)

[Comment se constituer les meilleurs fichiers ?](#)

[Comment organiser vos fichiers ?](#)

[Pourquoi choisir un cycle de vente ?](#)

[4 Faire le premier pas vers vos futurs clients...](#)

[Choisir les bons mots et le bon tempo](#)

[Se préparer comme un sportif de haut niveau](#)

[Donner une image... CRS !](#)

[5 Découvrir et comprendre ses clients](#)

[L'art de questionner](#)

[Analyser et comprendre les situations d'achat collectif](#)

[6 Lorsque le grand moment approche...](#)

La proposition commerciale ? Un outil stratégique !

Présenter vos offres

Accepter et comprendre les objections du client

Comment conclure ?

7 Après la vente ? Tout commence !

Comment construire une politique efficace de fidélisation clients ?

Comment prendre soin du client le plus important...
vous-même !

Bibliographie

By 4\$\$\$!VI

Remerciements

Un grand merci aux différents experts sollicités qui ont bien voulu me consacrer du temps pour donner leur avis dans ces pages. Vous apportez un contenu extrêmement pertinent.

Merci également aux entrepreneurs qui ont accepté de partager leurs expériences : vous avez fourni des témoignages qui éclairent ce livre. Parmi ces témoins, un grand nombre de clients et partenaires de CA+ : merci à vous pour votre confiance, y compris ceux que je n'ai pas eu le temps de solliciter, ou ceux dont le témoignage n'est malheureusement pas resté dans la version finale.

Merci aux équipes de Dunod pour leur confiance et leur exigence.

Merci à Stonepower et particulièrement à Laurent Collin, Anne-Sophie Ourcival et Matthieu Le Ray ainsi qu'à Rezoactif et Frédéric de Francqueville pour leur enthousiasme dans la conception et la mise en œuvre du plan marketing digital assurant ma promotion.

Merci enfin à mon épouse, Guislaine, pour son amour, sa patience et ses encouragements.

By 4\$\$!VI

Avant-propos

Vous avez déjà une entreprise, vous venez de vous lancer, vous avez le projet d'en créer une. Différentes situations pour un même but.

Pas de réussite sans succès commercial : « L'argent n'est pas dans la poche des patrons, mais des clients ! » Un slogan déjà utilisé qui ne laisse pas indifférent.

Alors ! Comment leur donner envie d'acheter vos produits ou vos services, comment faire pour qu'ils soient convaincus que vous proposez la meilleure solution ? Vous le savez, votre réussite passe par le succès commercial. Vous n'avez pas hésité lorsque vous avez lancé votre entreprise et vous êtes même très à l'aise dans votre partie. La preuve, il vous a fallu suffisamment de confiance en vous pour vous mettre à votre compte.

Je vous propose une méthode simple et efficace pour devenir le premier vendeur de votre entreprise. Une seule exigence : gardez toujours avec vous ce livre qui ne vous quittera plus. Conservez-le précieusement pour pouvoir le relire. À chaque fois, notez ce que vous allez mettre en œuvre dans votre entreprise. Véritable coach, ce livre vous permettra de mesurer l'impact des décisions que vous aurez prises. Et sachez que vous êtes en sécurité avec ce livre : cette deuxième édition est encore plus aboutie, plus réfléchie. Le succès rencontré par la première édition en termes de ventes est là pour vous prouver l'efficacité de la méthode proposée. Et vous pouvez prolonger l'effet de ce livre grâce au blog www.patron-vendeur.com !

Se poser les bonnes questions... et décider des bonnes réponses !

Qu'est-ce que le bonheur sinon l'accord vrai entre un être et l'existence qu'il mène ?
ALBERT CAMUS

Objectifs

- ▶ ▶ ▶ Vous aider à prendre plus rapidement des décisions.
- ▶ ▶ ▶ Développer votre charisme et votre force de conviction.
- ▶ ▶ ▶ Vous permettre de prendre du plaisir dans l'action commerciale.

Pourquoi avez-vous décidé de créer votre entreprise ?

■ ■ ■ Cette question peut vous faire sourire. Pourtant vos réponses vous aideront chaque jour pour les décisions importantes à prendre quant au développement de votre entreprise. Et surtout : vos réponses vont vous permettre de bâtir le quotidien qui vous correspond. Car l'essentiel est bien là : créer votre entreprise, c'est créer l'univers professionnel qui vous correspond le mieux. Pour ne plus jamais dire « chic, c'est vendredi ! »

Conseils pratiques

Prenez le temps d'écrire la synthèse de cette réflexion :

- > Mes points forts.
- > Ce que je veux.
- > Ce que je ne veux pas.
- > Mes valeurs essentielles.

Un document à garder précieusement.

De quoi est fait votre socle personnel ? Plus précisément, quelles sont vos valeurs essentielles ? Quels sont vos points forts ? De la même façon, qu'est-ce que vous détestez le plus et ne voulez pas ? Quelles sont les situations dans lesquelles vous avez été performant ou, à l'inverse, dont vous ne voulez plus ? Quelles sont vos motivations à créer une entreprise ?

Ce travail de préparation vise aussi à vous protéger de vous-même, de l'emballement frénétique quant à la création et au développement de sa propre entreprise. Votre socle personnel est là pour vous rappeler que vous avez des objectifs précis pour diriger une entreprise. Votre entreprise doit être au service de votre projet de vie.

Philippe Vadcard, directeur associé d'Idéact
(agence de design industriel)

« Créer le design d'un produit implique de se projeter dans son usage : le confort d'utilisation, l'efficacité et la santé de l'utilisateur. On doit également regarder le produit sur l'ensemble de son cycle de vie. Pour ces raisons, nous avons décidé de ne pas travailler pour des systèmes d'armement ; cet engagement dans le produit nous est impossible. On met de nous dans un design ! Cette position nous a conduits à décliner un contrat. En revanche, nous avons expliqué nos valeurs et nos choix à un prospect dont l'activité n'avait rien à voir avec l'armement mais qui était un ancien militaire. Il nous a compris, a apprécié notre franchise et il est devenu un très bon client. »

Nous n'avons pas tous les mêmes valeurs...

C'est une évidence : nous n'avons pas tous le même sens moral. Ce qui semblera normal à certains en choquera d'autres. Il est essentiel que vous preniez le temps de recul nécessaire pour écrire vos propres règles et valeurs. Votre vie d'entrepreneur va être faite de décisions : accepter ou pas un marché, travailler avec un client plutôt qu'avec un autre, recruter tel collaborateur plutôt que tel autre, s'associer, choisir un partenaire... Pour prendre ces décisions sereinement, vous avez besoin d'un solide socle de valeurs. Entendons-nous bien : ce socle de valeurs, vous le possédez d'ores et déjà. Vous n'avez pas attendu de lire ce livre pour prendre des décisions et construire votre vie. Vous connaissez les cinq valeurs qui sont essentielles pour vous. Simplement, je vous invite à les écrire et à les traduire. Concrètement, comment faire ?

- Intégrité, professionnalisme, liberté, famille, richesse, pouvoir, fidélité, tolérance. Les valeurs essentielles qui guident un individu sont connues. Si nécessaire, menez quelques recherches sur Internet : de nombreux sites vous proposeront des listes de valeurs.
- Sélectionnez celles qui vous correspondent le plus.
- Donnez à chaque valeur une note d'importance, de 0 à 10.
- Validez que les cinq valeurs auxquelles vous avez donné la note la plus élevée vous correspondent bien.
- En quelques lignes, rendez explicite le sens que vous donnez à chacune de vos valeurs.

Quel est votre futur idéal ?

■ ■ ■ Dans cinq ans, à quoi ressemblera votre entreprise ? Qui seront vos clients ? Que diront-ils de vous ? Sur quelle zone géographique rayonnerez-vous ? Quel chiffre d'affaires réaliserez-vous ? Quels sont les moyens dont vous disposerez ?

Prenez le temps de rêver, d'imaginer, de décrire et d'écrire ce futur idéal. Votre vision d'entrepreneur est l'un de vos plus précieux atouts pour réussir.

Créer et diriger une entreprise est un exercice solitaire. Une évidence si vous êtes un entrepreneur solo. Même si vous comptez des collaborateurs ou des associés, vous devez prendre seul un certain nombre de décisions. Difficile de partager les moments de doute ou de peur. Pour vous-même et pour ceux qui vous entourent, vous devez être un bon leader. En

répondant aux questions sur votre futur idéal, vous allez, du même coup, vous inscrire durablement dans l'action.

Si vous devez casser des cailloux...

Une anecdote que vous connaissez peut-être. « Que fais-tu ? » demande-t-on à deux tailleurs de pierre. « Je casse des cailloux, sale boulot ! » répond le premier. Quant au second, il s'exclame avec fierté : « Je bâtis une cathédrale ! »

De la même façon, deux patrons vendeurs en pleine prospection n'auront pas la même réponse.

Le premier répondra : « Je fais du phoning, sale job ! » Le second (qui a lu ce livre !) s'enthousiasmera : « Je développe le réseau du leader européen d'accessoires pour téléphones portables ! »

On dira de cette personne efficace : « Il a la foi ! » La foi ne se décrète pas, elle se construit, elle s'écrit. Votre vision va faire de vous un entrepreneur enthousiaste, charismatique, efficace et prêt à convertir la terre entière !

Un point important : votre vision n'a pas besoin de correspondre à une ambition démesurée pour être pertinente. Le rêve de vivre sereinement d'un métier que l'on aime, en savourant la liberté de l'indépendance, est une vision tout aussi respectable que celle de vouloir construire un leader européen.

Ne jetez pas ce livre !

Votre vision est écrite, il est temps de passer à une projection plus proche et plus opérationnelle. Quel est votre objectif de chiffre d'affaires à réaliser sur les douze prochains mois ?

Cette question peut vous faire souffler, vous donner envie de jeter ce livre, ce point vous semble tellement évident ! Déjà, il y a deux mille ans, Sénèque disait : « Il n'est de vent favorable pour celui qui ne sait où il va » ; tant il est vrai que se fixer un objectif paraît évident.

→ C'est un excellent moyen pour se mettre en mouvement.

→ C'est une source de motivation.

→ C'est la seule façon de dimensionner les moyens nécessaires.

À ces évidences, posons les deux questions essentielles :

Pourquoi certains entrepreneurs ne se fixent pas de véritable objectif ?

Si l'exercice est rendu obligatoire par un tiers, forcément, ils ont réalisé un business plan. Pourtant, ils ne croient pas un instant dans les chiffres qu'ils ont rapidement jetés.

L'expérience montre que bien des chefs d'entreprise sont allergiques à l'idée même de se fixer des objectifs. Pour en avoir parlé avec plusieurs entrepreneurs, j'ai relevé les raisons de ce rejet :

L'objectif est ressenti comme une contrainte, un carcan ; d'où la nécessité de se fixer des objectifs réalistes et que vous aurez plaisir à atteindre, voire à dépasser. Surtout si vous les communiquez. Et rien ne vous empêche, en cours d'année, de les modifier. Si ce que vous vous

étiez fixé en décembre se révèle irréalisable au mois de mai, remettez-le en cause. Soyez, aussi avec vous-même, un bon patron.

L'objectif provoque un certain stress, par peur de ne pas atteindre le but fixé. Si un bon stress se révèle moteur, un mauvais stress devient paralysant, d'où les bons et mauvais objectifs. Au risque de se répéter, vos objectifs doivent être accessibles, à votre portée. Ils doivent vous aiguillonner, vous donner envie de vous dépasser mais ne pas vous décourager.

AVIS D'EXPERT

Sébastien Charpentier, pilote de vitesse moto, double champion du monde Supersport (2005 et 2006)

■ Comment gérer le stress de ne pas atteindre son objectif ?

« En signant avec le team Ten Kate, je savais que je disposais de la meilleure moto, au sein de la meilleure équipe. J'ai décidé de leur faire totalement confiance, pour mettre ainsi la pression de côté et me concentrer sur le plaisir, sur la passion. Je croyais dans ce que je faisais, je prenais mon travail avec beaucoup de sérieux. On peut être né avec du talent ; mais on doit être attentif à toujours progresser. Chaque course terminée, je pensais déjà à la suivante. Et lorsqu'un week-end, les résultats n'étaient pas au rendez-vous, je tournais vite la page, pour me remettre en condition et retrouver ma sérénité. Il faut toujours faire très attention à ne pas se laisser tirer vers le bas. Il peut même y avoir pire : une blessure. Dans ces conditions, avoir travaillé sur soi-même pour être fort dans sa tête est essentiel. Au même titre qu'être bien entouré. Après une blessure, il faut vite reprendre et ne pas laisser le champ libre aux concurrents. »

Comment fixer votre objectif de chiffre d'affaires ?

Quatre solutions s'offrent à vous :

Par rapport à votre objectif de rémunération. Vous connaissez le montant des revenus que vous souhaitez. Rajoutez-y vos charges sociales et l'ensemble des charges de fonctionnement de votre entreprise et vous obtiendrez votre objectif de chiffre d'affaires.

Conseils pratiques

- > Réfléchissez au volume de travail commercial nécessaire pour atteindre votre objectif : par exemple nombre d'appels, de rendez-vous, de propositions.
- > Déclinez vos projections annuelles jusqu'au niveau hebdomadaire.
- > Allouez dans votre agenda le temps correspondant à ce volume de travail.

Par rapport aux performances que vous avez déjà accomplies. Dans la mesure où votre entreprise existe déjà, vous pouvez vous appuyer sur les progressions que vous avez réalisées pour décider de votre objectif. Si vous avez fait progresser votre chiffre d'affaires de 20 % par an sur les trois dernières années, il peut être sécurisant de rester sur le même rythme de croissance pour l'année suivante.

Par rapport à votre vision. Il s'agit de traduire, en chiffre d'affaires, l'ambition qui est la vôtre. Devenir le numéro un de votre marché ? Posséder une entreprise fortement valorisable que vous pouvez revendre ? Quelle que soit sa nature, votre ambition peut se traduire en chiffre d'affaires pour les douze prochains mois. Cette démarche est encore plus importante si vous avez levé des fonds pour financer la croissance de votre entreprise.

Par rapport au rythme de votre marché. Dans un marché en forte croissance, vous pouvez décider de votre progression en fonction de ce rythme. Dans des contextes de forte baisse, vous pouvez décider de préserver votre entreprise avec une croissance nulle, voire une baisse de 10 %, ce qui est une bonne performance relative, dans un marché à - 40 %.

Dans ce type de situation, vous pouvez également adopter un objectif de chiffre d'affaires qui correspond à votre point mort, c'est-à-dire le chiffre d'affaires minimum pour couvrir l'ensemble de vos charges.

Quelle image avez-vous de l'action commerciale ?

■ ■ ■ Vous êtes prêt à vous lancer, pourtant il vous reste un dernier point à traiter. Quelle image avez-vous de l'action commerciale ? Qu'est-ce que vous évoque le fait de vendre ?

Dans la culture française, en particulier, il est fréquent que les entrepreneurs n'aient pas une image positive de l'action commerciale. Vous-même, que vous dites-vous quand vous appelez des prospects ? Je fais de la retape ? Je vais quémander, j'ai honte ? Je suis heureux d'aller aider une entreprise de plus ?

Pour réussir et être heureux dans votre démarche commerciale, il est indispensable d'en avoir une image positive.

TÉMOIGNAGE

**Salama Hovasse, directrice associée de PM Side
(solutions de gestion de projets en mode hébergé)**

« Lorsque nous avons créé notre deuxième société, l'idée de chercher des clients et de faire de la prospection téléphonique n'était pas chose facile, voire insurmontable. On a beaucoup d'impressions négatives sur le métier de la vente, faussées par le manque de méthodes et de confiance.

Ce qui me paraissait pesant : le sentiment de déranger, le sentiment de ne pas réussir à obtenir le bon interlocuteur à chaque appel, de ne pas être naturelle mais j'ai fini par comprendre et entendre...

J'ai compris que finalement vendre se résume à «écouter, échanger, communiquer tout simplement sans en ajouter». Convaincre et donner envie à nos prospects de devenir nos clients est certes l'objectif final mais si on peut prendre du plaisir dans cette étape, c'est encore mieux. Je l'ai ressenti, cela m'a motivée dans les moments peut-être moins évidents.

Avec le recul, ce qui nous manquait ? La méthode, les clés et les outils pour mieux atteindre notre cible et devenir plus performants en prospection.

Aujourd'hui, ma vision du métier de la vente ? Croire en soi, en son produit, parler simplement à son prospect sans survendre, susciter l'intérêt. Et surtout le respecter. »

Les trois définitions de la vente pour un entrepreneur

Vendre, c'est simple. Il suffit d'échanger vos produits ou vos services contre une somme d'argent. Cela implique que vous allez au-devant de clients potentiels pour les proposer. Vous acceptez, avec bonne humeur, le refus de certains et l'acceptation d'autres. Ce n'est qu'un échange, librement consenti.

Vendre, c'est entreprendre. Il faut prendre des décisions, choisir des options et accepter de se tromper. Vous choisissez certaines cibles, vous préparez avec enthousiasme des arguments, vous

faites des offres avec conviction. Pourtant, certains prospects ne deviendront pas des clients. L'échec fait partie de la vente et du métier d'entrepreneur.

Vendre, c'est gagner sa liberté. Si vous maîtrisez votre commercialisation, vous savez comment gagner des clients et développer votre entreprise. En sachant comment gagner de l'argent, vous gagnez votre liberté. Et, le cas échéant, vous pouvez vous permettre de refuser certains clients.

Les cinq idées reçues les plus fausses sur le métier de vendeur

Le vendeur est un beau parleur. Nous y reviendrons un peu plus loin, l'essentiel de la vente est dans l'écoute. 90 % de l'acte commercial se fait dans l'écoute, à la découverte des besoins de l'interlocuteur.

Le vendeur est un peu menteur. Contrairement aux idées reçues, l'action commerciale pérenne et réussie s'appuie sur de solides valeurs éthiques, particulièrement l'intégrité et le respect d'autrui. Mentir ou dissimuler peut servir à très court terme mais peut, à plus long terme, se retourner contre vous, ruiner votre réputation et votre entreprise. L'actif le plus fort d'une entreprise reste la respectabilité. C'est aussi le plus fragile. À vous de le protéger au travers d'un comportement d'une très grande intégrité. Il est le meilleur investissement que vous puissiez faire.

EXEMPLE : ce mois-ci, un client vous demande une prestation ou un produit. Cette demande est la bienvenue ; vous êtes en léger retard sur votre objectif. Votre savoir-faire vous met en garde : le client n'a pas besoin tout de suite de ce service ou de ce produit. En expliquant la vérité à ce client et en renonçant à court terme à cette vente, vous construisez pour quelques milliers d'euros (même moins peut-être !) ce que les grandes entreprises développent péniblement en dépensant des dizaines de millions d'euros en publicité corporate : l'image d'une entreprise respectable.

Le vendeur vend. C'est sans doute l'idée reçue la plus fausse ! Ce n'est pas le vendeur qui vend ; c'est le client qui achète. Certes le vendeur vous a sollicité alors que vous ne lui aviez rien demandé. Il a été brillant dans la démonstration des atouts de son produit. Aucun doute non plus sur le temps qu'il a passé à vous écouter, à comprendre vos besoins. Il vous a fait une proposition parfaitement adaptée. Ensuite, qu'avez-vous fait ? Seul ou en vous entourant d'autres personnes, vous avez décidé d'acheter. Le rôle du vendeur n'est pas de vendre ; c'est de permettre au client de prendre la décision d'acheter.¹

Le vendeur est en position d'infériorité. Si vous partez prospector avec cette idée en tête, arrêtez tout ! Vous serez non seulement malheureux mais en plus mauvais ! Demandez-vous si vos produits ou services sont utiles et respectables. Si ce n'est pas le cas, changez vite d'activité ! Ensuite, sélectionnez vos prospects avec pertinence, en imaginant que votre offre revêt a priori de l'intérêt pour eux. En résumé, vous proposez des produits ou des services utiles et respectables à des gens qui en ont a priori besoin... Tout est là pour traiter sur un pied d'égalité.

Le vendeur lèse son client. « Il vendrait des frigos à des Esquimaux ! » Encore une idée reçue extrêmement nocive. Elle se construit sur une vision gagnant/perdant de la relation commerciale. Au contraire, la vente pérenne se construit sur une relation gagnant/gagnant : le vendeur et le

client sont heureux de la transaction ; le premier parce qu'il a développé son chiffre d'affaires, le second parce qu'il a fait l'acquisition d'un produit ou d'un service qui répond à ses besoins.

Les six comportements faciles et efficaces à adopter pour un patron vendeur

L'altruisme. Si vous voulez sincèrement aider vos clients, vous serez un vendeur redoutablement efficace. Tout simplement parce qu'au lieu de penser à vous, vous penserez à l'autre. Les entrepreneurs qui réussissent de la plus belle manière considèrent leurs clients avec une profonde et sincère bienveillance.

La tolérance. La vente et particulièrement la prospection vous amènent à aller au-devant de personnes que vous ne connaissez pas. Certaines vous surprendront par leur façon de vivre, d'autres par leur manière de parler ou encore de s'habiller. Nos a priori sont de véritables obstacles à une bonne communication. Pour que vos clients soient bien avec vous et décident de faire des affaires, vous devrez les accepter tels qu'ils sont.

La curiosité. Une curiosité sincère traduit un réel intérêt pour ses interlocuteurs, elle fera de vous un vendeur hors pair. Ce comportement vous conduira à n'avoir de cesse de poser des questions ouvertes à vos clients, pour ainsi parfaitement comprendre leur situation et leurs besoins.

Le sain opportunisme. Le patron vendeur sait que la vente ne s'arrête jamais. Identifier un prospect demande du temps et de l'effort. Profitez de chaque rencontre fortuite, elle vous permettra de toucher un prospect sans avoir eu à dépenser d'énergie ou d'argent. Concrètement, cultivez votre réseau, soyez à l'écoute, restez attentif à chacun, soignez chaque rencontre pour en saisir toutes les opportunités. Qui que ce soit, c'est un client ou un prescripteur potentiel ! Ayez toujours avec vous des cartes de visite. La personne assise en face de vous dans le TGV, le vendeur qui vous prospecte sont peut-être vos prochains clients.

L'exemplarité. Cette attitude est la suite logique d'un sain opportunisme. Bâtir l'image d'une entreprise séduisante et respectable demande du temps et un effort de chaque instant. En tant que dirigeant, vous représentez votre entreprise et votre propre comportement est jugé. La crédibilité d'un leader passe d'abord par son exemplarité. Un entrepreneur ne réserve pas ses sourires et sa bonne humeur qu'à ses clients. Il agit de même avec ses collaborateurs et ses fournisseurs. Les candidats qui lui adressent une candidature spontanée ou les entreprises qui le prospectent, tous seront traités avec la même cordialité. N'oubliez pas, vous devez être exemplaire en toute situation et avec tous vos interlocuteurs. Cette jeune femme qui s'adresse à vous aujourd'hui pour trouver du travail, sera peut-être demain l'assistante de direction d'un prospect stratégique pour vous.

Le choix du plaisir. A priori, les champions font un sport qu'ils aiment, une passion acquise depuis leur plus tendre enfance. Que ce soit pour le sport ou pour tout autre univers, dès que nous pratiquons ce que nous aimons, nous sommes efficaces et heureux. Une évidence que l'on oublie trop souvent. Pour développer votre action commerciale, faites la même chose, choisissez des canaux, des outils, des façons de faire qui vous plaisent. Si vous détestez le téléphone, alors que vous êtes naturellement à l'aise dans le contact direct, arrêtez le phoning et développez des actions qui vous permettent de rencontrer directement des prospects. N'hésitez pas, votre plan

d'action commercial est aussi synonyme de plaisir. Ainsi, vous obtiendrez les meilleurs résultats et du bonheur chaque jour.

L'essentiel ■ ■ ■

Pourquoi avez-vous décidé de créer votre entreprise ? Prenez le temps pour un peu d'introspection. Bien se connaître est une condition indispensable pour réussir son projet d'entrepreneur.

Quel est votre futur idéal ? Prenez également le temps de rêver et d'écrire le futur idéal que vous voulez construire. Ensuite, fixez-vous un objectif précis de chiffre d'affaires à réaliser sur les douze prochains mois.

Quelle image avez-vous de l'action commerciale ? La vente est une relation simple, d'égal à égal. Soyez naturel, curieux des autres et intègre. Les clients seront ravis de vous acheter vos produits ou vos services.

Vers un plan d'action

- Pouvez-vous écrire, en quelques lignes, le futur idéal de votre entreprise ?
- Disposez-vous d'un objectif de chiffre d'affaires précis à réaliser cette année ?
- Combien de temps avez-vous planifié la semaine prochaine pour mener des actions commerciales ?

By 4\$\$\$!VI

Notes

[1.](#) Pour approfondir le sujet, voir le Petit Livre rouge de la vente de Jeffrey Gitomer. Son mantra : « Les gens n'aiment pas qu'on leur force la main... mais ils adorent acheter ! »

By 4\$\$\$!M

Construire la meilleure stratégie marketing... la vôtre !

À pratiquer plusieurs métiers, on ne réussit dans aucun.

PLATON

Objectifs

- ▶ ▶ ▶ Vous apporter une vision pragmatique du marketing, adaptée à la petite entreprise, qui vous permet d'élaborer votre stratégie.
- ▶ ▶ ▶ Vous alerter sur les erreurs stratégiques à ne pas commettre.

Comment définir le marketing ? Dans la préface du Mercator¹, ouvrage de référence sur le marketing, l'un des auteurs relate avec humilité sa difficulté à définir simplement le marketing. Après réflexion, voilà la définition donnée : l'ensemble des moyens dont dispose une entreprise pour vendre ses produits à ses clients d'une manière rentable.

Pourquoi et comment adopter un positionnement ?

■ ■ ■ Votre positionnement est la première étape de votre stratégie marketing. Un positionnement s'exprime en deux points :

- > Quelle est mon offre ?
- > Qu'est-ce qui la caractérise ?

Vous devez, en trois lignes maximum, être capable de décrire l'offre de votre entreprise, dans un langage compréhensible par tous. Ensuite, il est nécessaire de définir les critères qui caractérisent et différencient votre offre de celles des concurrents. Ces éléments peuvent porter sur :

- l'offre elle-même : vous disposez d'un point fort, essentiel à mettre en avant. La marque Eastpak, par exemple, est connue pour garantir ses sacs pendant trente ans ;
- la façon de délivrer la prestation : par exemple, un coiffeur peut décider de travailler à domicile ;
- le type de clients ciblés : certaines salles de sport se sont exclusivement dédiées à la clientèle féminine.

EXEMPLE DE POSITIONNEMENT : Je suis coach sportif spécialisé dans la perte de poids. Je travaille exclusivement en cours individuel, au domicile de mes clients, à qui je garantis des résultats.

Les trois éléments clés à l'origine de votre positionnement

Pour mettre au point votre positionnement, réfléchissez en tenant compte de trois éléments :

- Les clients : qu'attendent-ils ? De quoi ont-ils besoin ? Qu'est-ce qu'ils apprécient ? Ont-ils des besoins qui aujourd'hui ne sont pas satisfaits ?
- Vos savoir-faire : dans quels domaines excellez-vous ? Qu'est-ce que vous aimez particulièrement faire ? Quels sont les savoir-faire que votre entreprise a développés ?
- Les concurrents : qui sont-ils ? Quelles sont leurs caractéristiques essentielles ? Que font-ils bien ? Qu'est-ce qu'ils ne font pas ?

Le positionnement idéal s'appuie sur un besoin insatisfait des clients, votre savoir-faire le plus fort et une lacune de vos concurrents. Mais cette situation est rare. Vous pouvez très bien réussir avec un positionnement basé sur un besoin réel des clients, un savoir-faire consistant et des concurrents déjà en place. Bien sûr, vous pouvez chercher des éléments de différenciation... ou pas. Le positionnement qui consiste à faire très bien son métier peut suffire à construire durablement sa petite entreprise. De plus, dans le cas d'une petite entreprise de service, le premier élément de différenciation est votre personnalité. Des clients vous choisiront tout simplement parce qu'ils apprécieront votre façon d'être.

Trois conseils pour votre positionnement

Il implique un choix. En ce sens, le positionnement vous ferme la porte de certains marchés. Prenez mon cas : je dis être le spécialiste du développement commercial de la petite entreprise. Je ne serais pas crédible si l'envie me prenait de prospecter des grands groupes.

Votre positionnement a pour vocation de durer. Il inscrit votre entreprise dans une démarche pérenne. En contrepartie, il est difficile de faire évoluer votre positionnement une fois que vos clients et le marché l'ont bien mémorisé.

L'avenir est aux spécialistes. Les clients veulent des experts. Plus votre entreprise sera spécialisée, plus vous serez crédible et facile à comprendre. Et donc facile à acheter...

La conséquence logique du positionnement : le ciblage

Votre réflexion sur le positionnement vous a amené à bien analyser votre marché et vos concurrents. La conséquence logique : vous pouvez cibler un segment de marché précis. À noter que pour certaines entreprises, le ciblage sera en partie naturellement induit par l'activité, intrinsèquement ciblée. Il en sera ainsi, par exemple, pour une entreprise faisant du soutien scolaire à domicile. Le segment sur lequel vous avez décidé de faire prospérer votre entreprise peut se définir selon trois types de critères :

- Le type de marché sur lequel vous opérez : la rénovation d'appartements ou de maisons par exemple.
- La zone géographique sur laquelle vous décidez de travailler.
- Le type de clients que vous visez : les critères pour cibler vos clients peuvent être quantitatifs comme qualitatifs. Si vous visez les clients professionnels, vous pouvez segmenter vos clients par taille, par secteur d'activité ou encore selon une caractéristique

déterminante, comme par exemple le fait de posséder plusieurs points de vente. Vous pouvez également cibler les entreprises en fonction de caractéristiques propres à leur dirigeant ; par exemple, les entreprises dirigées par leur propriétaire. Pour les clients particuliers, vous pouvez de la même façon établir des critères d'âge, de niveau de revenus ou de caractéristiques déterminantes pour vous : propriétaire d'une maison individuelle, plus de deux enfants... Vous pouvez également intégrer un critère affectif : les passionnés de moto, par exemple.

Pour vous guider dans votre réflexion sur le ciblage, voici sept conseils pragmatiques :

Les clients potentiels sont assez nombreux... Assurez-vous que la segmentation de votre marché ne vous conduit pas sur une cible trop petite pour garantir la prospérité de votre entreprise.

Le succès est possible en dehors d'une niche. Certaines entreprises construisent durablement leur succès en ciblant un segment précis et étroit. On parle alors de positionnement sur une niche. C'est une stratégie qui peut se révéler pertinente pour une petite entreprise. Mais vous pouvez également vous adresser à un vaste marché. Ainsi, une entreprise de maintenance informatique peut cibler un marché de plusieurs milliers de clients potentiels, même si dans les faits, elle n'en comptera, au moins dans ses premières années, que quelques centaines.

Vos atouts créent de la valeur. Dans les romans policiers, la question clé que se pose l'enquêteur est : à qui profite le crime ? Dans votre cas : quels sont les clients qui vont le plus tirer profit de vos atouts ?

TÉMOIGNAGE

David Glineur, fondateur de MisterBooking
(logiciel de gestion d'hôtels)

« MisterBooking est un logiciel hôtelier qui s'utilise via Internet. Son mode de fonctionnement on line permet la gestion complète du back-office à distance. La centralisation des informations offre aux gestionnaires de plusieurs établissements un accès immédiat à toute l'information et une vision globale de l'activité. C'est donc tout naturellement que nous avons concentré nos efforts commerciaux sur les hôteliers possédant plusieurs hôtels. »

Pas de poids lourds à affronter. La pression concurrentielle doit être supportable sur le segment de marché que vous visez. Prenez le temps d'observer les concurrents en place. Assurez-vous surtout qu'un concurrent n'a pas « tué le marché », en prenant un avantage décisif. De la même façon, vérifiez que vous ne devrez pas affronter des concurrents contre lesquels vous ne pourriez pas lutter. Si en tant que petite entreprise, vous rentrez en concurrence frontale avec trois multinationales, vos chances de succès peuvent – à juste titre – être considérées comme très faibles.

La météo est bonne. Essayez de collecter le plus d'informations sur les évolutions prévisibles de votre cible. Les évolutions qui vous intéressent sont quantitatives : comment va évoluer le nombre de vos clients potentiels. Elles sont également qualitatives : comment vont évoluer leurs besoins. Enfin, certains marchés peuvent être très dépendants de mesures réglementaires. Dans ce cas, vous avez intérêt à collecter des informations sur les évolutions prévisibles de la réglementation.

La clientèle est solvable. La clientèle que vous visez a-t-elle les moyens de se payer vos produits ou services ? A-t-elle l'habitude de ce type d'achat ?

Je les aime bien. Une petite entreprise, surtout de service, a besoin d'aimer ses clients. Vous gagnerez en efficacité – et en plaisir au quotidien – en choisissant une cible pour laquelle vous éprouvez de l'affinité.

Les quatre piliers d'une stratégie marketing efficace

■ ■ ■ Dès lors que votre positionnement est écrit, vous disposez du socle qui va vous permettre d'élaborer votre stratégie marketing-mix. Celle-ci se construit en suivant la logique dite des 4P : Product, Price, Place et Promotion. Il s'agit donc de mettre au point quatre éléments clés :

- La politique produit.
- La politique de prix.
- La politique de commercialisation.
- La politique de communication.

La qualité essentielle d'une stratégie marketing-mix est la cohérence entre ces quatre éléments. Si par exemple vous vendez des produits innovants et de grande qualité, il sera logique d'adopter une politique de prix élevés, un réseau de distribution sélectif et une communication elle aussi de qualité.

Définir la politique produit

Prenons l'exemple de la marque Ipone. Son positionnement est très clair, dans un univers dominé par des multinationales : les huiles et produits d'entretien Ipone sont tous exclusivement dédiés à la moto et aux véhicules récréatifs. Dans le détail, son offre compte 150 produits conçus pour la lubrification, la maintenance et l'entretien.

Que vous vendiez des services ou des produits, vous êtes concerné par cette réflexion sur votre politique produit.

- Dans le domaine des services, vous allez concevoir les prestations que vous réalisez (par exemple du conseil, de la formation...), vos domaines d'intervention, les outils que vous utilisez. Décidez également de ce que vous rendez visible au client. Cette frontière entre back office et front office peut constituer un élément essentiel de votre réflexion marketing. Certains restaurants créent ainsi des « cuisines spectacles », permettant aux clients d'assister au travail des cuisiniers.
- Si vous fabriquez des produits, vous allez définir précisément leurs caractéristiques, leurs performances. La réflexion sur le design, l'emballage font bien sûr partie de votre réflexion produit.

Les services associés : ils sont une opportunité de mieux servir vos clients, de vous différencier et d'augmenter vos marges ! Vous pouvez proposer des services associés qui :

→ Facilitent l'achat, comme par exemple : proposer des financements (une démarche généralisée dans un secteur comme l'automobile) ou encore prendre à votre charge des démarches administratives.

QUELQUES EXEMPLES : un artisan peut réaliser pour vous une demande d'autorisation de travaux ; un agent d'assurances peut envoyer pour vous un courrier de résiliation à votre précédente compagnie ; une agence de voyage peut vous aider à préparer votre demande de visa.

→ Facilitent l'utilisation et développent la fidélisation, comme par exemple un service de formation ou d'assistance technique. Dans cet esprit, vous pouvez également offrir des services qui prouvent toute l'attention que vous portez à vos clients. Par exemple, un restaurateur peut vous prêter une bombe de produit détachant si vous avez taché votre chemise.

À ce stade, l'analyse des besoins de vos clients est essentielle pour élaborer une offre pertinente. La meilleure posture à adopter est simple : penser comme un client. Que voyez-vous ? De quoi avez-vous besoin ? Qu'appréciez-vous dans les offres actuelles du marché ? A contrario, que vous manque-t-il ? Prenez le temps d'écouter des clients. Achetez si possible les produits ou services de vos concurrents pour les analyser. Toute la « matière » que vous allez collecter vous permettra de mettre au point la meilleure offre produit possible : celle qui correspond aux besoins des clients.

Quelques recommandations pour élaborer votre politique produit :

Conseils pratiques

- > Pour votre étude de marché, méfiez-vous du piège qui consiste à étudier l'offre plutôt que la demande. Quel que soit le marché, il est en effet plus rapide et plus facile d'étudier les trente acteurs en place plutôt que les 300 000 clients potentiels. Et pourtant...
- > En étudiant l'offre, vous n'observez qu'une perception de la demande. Interrogez directement les clients : c'est ainsi que vous récolterez réellement tous les besoins.

Créez un clivage. Ne cherchez pas à élaborer un produit qui plaise à tout le monde. Même Facebook et son succès planétaire compte des détracteurs. Soyez convaincu de ce que vous vendez et prenez le risque de ne pas plaire à certains. À cette condition, votre offre sera attirante et crédible aux yeux des clients que vous aurez décidé de cibler.

Recherchez l'excellence. Vous êtes une entreprise de plomberie, d'édition de logiciel, de pâtisserie industrielle. Ce que vous livrez correspond-il à ce que vous avez promis ? Ceci doit être votre obsession. Votre meilleur investissement marketing : l'excellence de vos prestations ou de vos produits. Vous gagnerez alors des clients fidèles, prescripteurs et donc rentables.

Mais n'attendez pas le produit parfait. La recherche de l'excellente ne doit pas vous paralyser. Certes, la première version de votre produit est imparfaite. Mais, sauf à ce que la sécurité de vos clients soit en jeu, n'attendez pas la version parfaite pour entamer la commercialisation. Vous avez besoin de vendre pour découvrir ce que les clients attendent vraiment et ainsi progresser.

Moins de tests, plus de testicules ! s'exprimait Jacques Séguéla, tant il est vrai que les tests comportent de nombreuses limites. Concrètement, adoptez plutôt une démarche de confrontation avec le marché. Pour que vos tests vous procurent des retours fiables, conduisez-les plutôt comme une première démarche commerciale. Je m'explique. Vous avez préparé une maquette de votre produit. Vous la présentez à plusieurs clients potentiels. Vous recueillez avec attention leurs réactions et critiques. Mais ne vous arrêtez surtout pas là. Proposez à ces clients potentiels d'acheter, tout de suite. Préparez un scénario de précommande, de premières inscriptions nécessaires. Proposez à ces prospects de s'engager immédiatement. La réponse que vous obtiendrez ainsi est la plus fiable. Si les premiers clients que vous rencontrez acceptent de signer un bon de commande, vous êtes sur la bonne voie.

Commencez par vendre la peau de l'ours ! Dans les métiers de service, la phase de tests est moins cruciale. En effet, nul besoin de bâtir une usine pour fabriquer le produit.

EXEMPLE : Vous êtes une entreprise de maintenance informatique. Vous envisagez de développer des formations à la bureautique. Une démarche pataude consisterait à interroger vos clients : « Seriez-vous intéressé par des formations... ». Surtout pas en petite entreprise ! La démarche pertinente consistera à préparer simplement le programme de ces formations et un bulletin d'inscription. Allez voir vos clients. Si vous rentrez au bureau avec des bulletins d'inscription signés et des chèques, vous avez la preuve que votre nouvelle prestation intéresse le marché. Vous pouvez commencer à écrire le contenu de ces formations.

L'innovation, mythe et réalité. Plus vous serez créatif et ambitieux, plus grande sera la tentation d'innover. Et c'est bien légitime. Tout autour de nous, les entreprises les plus florissantes et les plus médiatisées sont généralement des entreprises innovantes. Mais n'oublions pas que 70 % à 95 % des innovations finissent en échec.² Quoi de plus moral ? La stratégie la plus payante est aussi la plus risquée. Si, à l'échelle de votre TPE, vous décidez d'innover, voici les trois questions clés à vous poser :

- Disposez-vous des moyens financiers pour assumer un échec de ce produit ?
- Votre innovation apporte-t-elle une valeur qui a été exprimée et décrite par un nombre significatif de clients ?
- Possédez-vous des preuves concrètes qui indiquent que des clients sont prêts à acheter votre produit ?

TÉMOIGNAGE

**Yves Morel, président du directoire de Bazile Télécom
(la téléphonie facile)**

« Le Bazile Prestige, le téléphone à un seul bouton, est une vraie innovation que nous avons destinée au marché des seniors, en la couplant à un service d'opératrice joignable 24 heures/24. Les raisons du succès selon nous :

- Le concept “un bouton” a eu un impact fort. Il est facile à mémoriser.
- Il est associé à de “l'humain” : l'opératrice qui répond. C'est un retour aux racines.
- **L'innovation sert à quelque chose, elle est “utile”. Beaucoup de gens nous disent : “Comment n'y a-t-on pas pensé avant !”**
- Nous avons voulu sortir le plus vite possible de la phase de R&D pour se confronter au marché. Dix euros donnés par un client valent beaucoup plus que cent euros de subvention ! »

Définir la politique de prix

Le deuxième volet de votre réflexion concerne votre politique de prix. Celle-ci porte sur :

- Le niveau de vos prix.
- La politique tarifaire : dégressif en fonction des volumes, variation selon les périodes de l'année, promotions, remise arrière...
- Le mode d'expression : dans le domaine des services, vous disposez de cette latitude. Vous pouvez en effet vendre vos services au forfait, au temps passé, en abonnement, avec une part variable... Le mode d'expression de votre prix peut d'ailleurs constituer un moyen habile d'innover et ainsi vous faire remarquer sur votre marché.

Comment fixer vos prix ? Pour caricaturer, vous pouvez fixer le niveau de vos prix :

- En dessous du prix du marché : vous adoptez alors une politique de prix agressive, dite de pénétration.
- Au prix du marché : vous vendez grosso modo aux mêmes prix que vos concurrents.
- Au-dessus du prix du marché : vous êtes plus cher que vos concurrents.

Une politique de prix bas a pour avantage de vous rendre facilement visible. Mais c'est une politique qui présente aussi des inconvénients : vous pouvez provoquer des réactions en chaîne sur votre marché, notamment de concurrents mieux armés que vous ; il est très difficile de faire machine arrière et d'augmenter ses prix. Et surtout, les prix bas risquent de considérablement diminuer votre rentabilité. Êtes-vous sûr qu'une baisse des prix va se compenser par des volumes beaucoup plus importants ? Une politique de prix agressifs ne se justifie qu'à deux conditions :

- Vous avez réussi à mettre en place des coûts de production bas. Votre structure de coûts s'appuie sur un avantage concurrentiel durable.
- Vos clients sont, sur ce marché, sensibles au prix. Même mieux : votre politique de prix bas va permettre à une nouvelle clientèle d'accéder au marché.

Sans aller jusqu'à mettre en place une politique agressive de low cost, vous pouvez décider de pénétrer votre marché avec des prix relativement bas. C'est ainsi une pratique assez fréquente dans les métiers du conseil. Un consultant, un avocat ou encore un expert-comptable qui démarre pratique généralement des prix inférieurs à ceux de ses confrères installés depuis plusieurs années ; tant il est vrai que sur ces marchés, la politique de prix peut s'apparenter à une politique de rémunération. Et il est communément admis de payer moins cher un débutant qu'un collaborateur expérimenté.

Vous pouvez à l'inverse adopter une politique de prix élevés. Cette décision peut sembler risquée, dans la mesure où un prix trop élevé peut faire fuir les clients. C'est vrai si vos prix ne sont pas adaptés à votre marché ni à votre cible. Mais si votre produit ou prestation est réellement d'un niveau supérieur à l'offre actuelle du marché, il peut être pertinent d'adopter une politique de prix élevés. De plus, un prix élevé peut, à l'instar d'un prix bas, se révéler être le moyen de vous faire plus rapidement connaître et identifier.

Quatre clés pour vous guider dans la fixation des prix :

- **Le prix** est l'un des éléments qui permet au client d'évaluer la qualité de ce qu'il envisage d'acheter. L'avantage d'un produit proposé à un prix élevé est donc que sa qualité perçue a priori est grande.
- **Aux yeux du client**, quelle est la valeur de ce qu'il va acheter ? Vos coûts de production, augmentés d'une marge, peuvent rester bien en deçà du prix psychologique auquel vos clients sont prêts à acheter votre produit, compte tenu de sa valeur perçue ou encore du service apporté.
- **Prenez garde**. Trop s'intéresser à la valeur perçue par le client peut conduire à des excès. Au-delà d'un certain coefficient multiplicateur, vous pourrez ressentir qu'une ligne éthique est franchie et qu'ainsi votre politique tarifaire est difficile à défendre. De la même façon, il serait malsain de moduler votre politique de prix en fonction de la richesse, réelle ou supposée, des différents clients.
- **Cette quatrième clé** est sans doute la meilleure synthèse pour un entrepreneur. Soyez fier de votre prix ! Vous êtes prêt, sans rougir, à expliquer votre politique tarifaire ? Seriez-vous heureux que vos meilleurs amis soient vos clients ? Dans l'affirmative, vous possédez une politique tarifaire de patron vendeur !

Définir la politique de commercialisation

Posez-vous la question suivante : comment est-ce que mes produits ou mes services vont-ils se vendre ? Les réponses à cette question sont essentielles pour la survie et le développement de votre entreprise. Voici les thèmes à creuser :

- Qui vend dans l'entreprise ? Moi-même ? Des salariés ? Des agents commerciaux ? Avec quels moyens ? Quels outils ? Quel niveau de compétence est nécessaire pour vendre nos produits ou services ? Quelles sont les qualités indispensables ?
- À qui vend-on ? En direct aux clients ou à des « revendeurs » ? Que prévoit-on pour animer ces « revendeurs » ? Quels types de points de vente ? Quelles sont les actions prévues pour le référencement ? Développe-t-on notre propre réseau de points de vente ? Quels points de vente ou modes de vente sont les plus cohérents avec notre positionnement ? Peut-on vendre par Internet ?

Toutes ces questions (et surtout les réponses !) sont stratégiques. Voici sept recommandations opérationnelles, adaptées à la petite entreprise :

Devenir patron... et vendeur ! Le patron d'une petite entreprise doit en être le premier vendeur. Impliquez-vous dans la vente de vos produits ou services, c'est vital. En étant le plus motivé au succès de l'entreprise, vous serez le plus efficace ! Prévoyez donc du temps pour aller sur le terrain, rencontrer des clients et des prospects.

Conseils pratiques

- > Profitez de chaque situation d'achat pour analyser le comportement du commercial qui s'occupe de vous. C'est l'opportunité de réaliser un test de recrutement parfait, en condition réelle de travail.
- > Si tous les signaux sont positifs, proposez-lui sans hésiter de l'embaucher !

Conserver les mains sur le volant. Comme un pilote de rallye, conservez en permanence vos mains sur le volant. Si vous voulez que votre commercialisation soit efficace, pilotez-la de près. Privilégiez les circuits courts, qui vous permettent d'accéder directement aux clients. Dans l'idéal et la mesure du possible, vendez en direct. Votre marge n'en sera que meilleure, mais aussi votre connaissance des besoins de vos clients. De la même façon, développez une équipe commerciale que vous maîtrisez parfaitement. Mieux vaut deux commerciaux salariés que quinze agents commerciaux. Des commerciaux salariés travaillent exclusivement pour vous. Ils font partie intégrante de l'entreprise, dont ils doivent parfaitement connaître les produits. Vous pouvez leur donner des consignes précises et contrôler leur travail.

Rechercher l'implication. C'est une évidence lorsque l'on recrute des commerciaux. Ils doivent être impliqués, motivés. C'est une condition essentielle de succès. Conservez cette évidence à l'esprit dans votre sélection des revendeurs ou des partenaires. Vous avez le choix entre le réseau d'une grande enseigne et un petit groupement de revendeurs indépendants ? Comparez objectivement l'implication de vos différents interlocuteurs. Votre produit sera plus vendu s'il est présenté comme une star dans vingt magasins plutôt que s'il est au fond d'un rayon dans deux cents autres. Et honnêtement : n'est-ce pas plus à votre portée d'organiser une opération d'animation dans vingt points de vente plutôt que dans deux cents ? L'idéal à rechercher : votre produit ou service doit revêtir un aspect stratégique pour vos revendeurs ; à cette condition, ils seront très motivés, donc très efficaces.

Sélectionner des revendeurs... qui revendent ! Vos revendeurs doivent être capables dès le premier jour de vendre vos produits ou services. Ce n'est qu'à cette condition qu'ils justifient la marge que vous allez leur abandonner. Ils vont vous faire gagner du temps et multiplier votre chiffre d'affaires grâce à leur capacité de vendre. Si vous devez les former à la vente, vous ne constituez pas un réseau de revendeurs. Vous faites l'acquisition, de manière indirecte, d'un fichier de prospects. Dans ces conditions, imaginez plutôt une solution qui vous permette de contacter directement vos clients potentiels.

Une dernière remarque concernant les réseaux de revendeurs : il est beaucoup plus efficace de parler à vos revendeurs comme si vous parliez au client final. « Voilà les cinq avantages de notre nouveau produit » est ainsi plus efficace que « Voilà les cinq avantages que vous pouvez mettre en avant auprès de vos clients lorsque vous leur présenterez notre nouveau produit ». Un revendeur doit avoir acheté votre produit sur le plan intellectuel mais aussi sur un plan pratique. Dans l'idéal, faites de vos revendeurs vos premiers clients. Ils seront ainsi beaucoup plus crédibles vis-à-vis de leurs propres clients. « J'ai le même à la maison » est certes un argument que l'on a déjà tous beaucoup entendu, mais qui reste d'une efficacité redoutable.

Être accessible. Un numéro de ligne fixe, de mobile, un lien « Skype me !TM », une adresse de messagerie instantanée... Cette liste est bien entendu à adapter à votre univers. Mais rendez-vous facilement accessible ! De la même façon, bannissez les serveurs vocaux. Vos clients veulent parler à des êtres humains, pas à des machines. Élargissez le plus possible vos horaires d'ouverture. Lorsque vous n'êtes pas joignable, privilégiez les services d'un secrétariat téléphonique efficace et bien briefé plutôt qu'un répondeur. Choisissez des bureaux faciles d'accès et devant lesquels le parking est aisé. En résumé : faire des affaires avec vous doit être facile.

TÉMOIGNAGE

Ludovic et Yvan Genestier, cogérants de First On Track (stages de pilotage moto sur circuit)

« Dans notre activité, nous n'imaginions pas ouvrir une boutique ou un bureau... De plus, nous rencontrons nos clients sur les circuits. Pour se faire connaître et pour conserver le lien toute l'année avec nos clients, nous avons créé un site Internet avec paiement en ligne, une page "fans" sur Facebook. Nous sommes joignables sept jours sur sept sur nos téléphones portables et par e-mail. Et tous les mois nous envoyons une newsletter par e-mail. Ainsi, nous avons gagné et fidélisé plus de 10 000 clients. »

Constituer une meute de loups. Le loup est célèbre pour chasser en meute. Certains dirigeants de petite entreprise s'inspirent de ce mode de fonctionnement pour développer leurs ventes. Vous pouvez en effet nouer de fructueux partenariats avec d'autres entreprises, intervenant dans des univers complémentaires au vôtre. Ainsi, chacun accède à un potentiel de clients beaucoup plus important, en bénéficiant d'un effet de recommandation. Dans cette démarche, attention à bien clarifier les règles de fonctionnement entre vous. Veillez également à constituer un groupe d'entrepreneurs tous actifs dans leur démarche commerciale. Il s'agit de créer une meute de loups, pas de moutons...

TÉMOIGNAGE

Pascal Deydier, cogérant de Kalyst (infogérance)

« Dans notre métier, nous avons besoin de spécialistes dont les savoir-faire sont complémentaires aux nôtres. Par exemple, un électricien capable de réaliser un bon câblage pour mettre en place un réseau informatique. Ou encore un spécialiste des solutions open source. Nous avons ainsi, au fil du temps, constitué un réseau de partenaires qui nous génère régulièrement de nouveaux clients. »

Se méfier du mythe du prescripteur. Réseaux informels... Marché caché... La description de certains marchés inquiète ! Dans ces univers, le client ne prendrait de décision que sur la base des recommandations de prescripteurs. Lesquels devraient donc faire l'objet de tous nos efforts commerciaux. À voir. Cette croyance peut se révéler contre-productive, vous amenant à perdre du temps. Ne vous leurrez pas : personne ne vendra à votre place. Dans bien des cas, mieux vaut directement aller voir des clients potentiels. Comment faire la différence entre un leurre et un prescripteur vraiment efficace ? Posez-vous simplement la question suivante : l'action de prescrire fait-elle partie de son cœur de métier ? Autrement dit, est-ce ainsi qu'il gagne sa vie ? Deux exemples : le médecin et l'architecte. Un contre-exemple : l'expert-comptable.

Définir la politique de communication

Dernier volet de votre stratégie marketing-mix, votre politique de communication peut avoir différents objectifs :

- Générer des contacts.
- Asseoir votre crédibilité.
- Créer de la notoriété.

L'ordre dans lequel ces trois objectifs vous sont présentés n'est pas innocent. À l'échelle d'une petite entreprise, générer des contacts – donc des ventes – est l'objectif numéro un, voire le seul.

Dans l'idéal, consacrez tout votre budget de communication à générer des contacts. L'image c'est en travaillant, au contact quotidien de vos clients, que vous la bâtirez.

Les quatre pièges en matière de communication. Pour l'essentiel, il faut éviter :

- La fausse économie. Il est des sujets sur lesquels il faut impérativement investir. Y renoncer est une fausse économie, qui se retourne contre vous.
- À l'inverse, la dépense disproportionnée, qui vous met en péril.
- L'identification. Certes, il s'agit de votre entreprise. Mais ce n'est pas vous qui êtes en jeu. Ne projetez pas vos goûts personnels. Prenez vos décisions de communication sur des critères professionnels et objectifs.
- Les avis illégitimes. Lorsque vous préparez une action de communication, il est bien logique de solliciter des avis. Mais attention, seuls comptent les avis émis par des clients ou de vrais professionnels de la communication. Conséquence : si votre conjoint(e) ne fait pas partie d'une des deux catégories, ne lui demandez pas son avis³.

Les deux conditions nécessaires au succès :

- La cohérence : toutes vos actions de communication doivent adopter le même ton et la même forme, pour transmettre le même message. La cohérence est la première condition indispensable à l'efficacité de votre plan de communication.
- La consistance : votre promesse doit être concrète, palpable et forte. Rappelez-vous : vos actions de communication doivent générer des contacts, mettre vos prospects en mouvement. Quelle promesse vous attire le plus ? « Une nouvelle vision du logiciel du futur » ou bien « Le premier logiciel qui vous fait gagner deux heures par jour ».

Les quatre règles d'or d'un plan de communication réussi. Pour vous aider à mettre au point un plan de communication efficace, voici les quatre règles d'or d'un plan de communication dans une petite entreprise :

- Se focaliser sur peu d'objectifs. Confiez peu d'objectifs à vos actions de communication. Et si une action ne sert aucun objectif, elle ne sert à rien !

Conseil pratique

- > Lorsque vous confiez la réalisation d'un support de communication à un professionnel, prenez toujours le temps de lui écrire un brief. En quelques lignes, expliquez-lui l'essentiel : votre positionnement, l'objectif de cette action, la cible et les contraintes particulières.

- Expérimenter et mesurer. Menez des expériences, mesurez les retours et forgez-vous vos propres convictions. Dotez-vous impérativement d'outils vous permettant de comptabiliser les retours de vos actions de communication.
- Proscrire l'amateurisme. Mieux vaut ne pas communiquer plutôt qu'utiliser un support d'amateur, qui aura un effet négatif. Si la création graphique n'est pas votre métier, confiez toute la création de vos supports à un professionnel.

→ Se concentrer sur peu d'actions. Vous ne disposez pas d'un budget illimité ; privilégiez peu d'actions, que vous menez à fond. Faites des choix et renoncez. Mieux vaut ne pas avoir de site Web plutôt que quelques pages bâclées et pas mises à jour depuis deux ans. Un blog sur lequel vous n'avez pas publié d'article depuis six mois nuit clairement à votre image.

L'essentiel ■ ■ ■

Pourquoi et comment adopter un positionnement ? Le positionnement est la clé de voute de votre entreprise marketing. Appuyez-vous sur trois éléments pour l'élaborer : une attente réelle des clients ; vos points forts et atouts ; une bonne connaissance des concurrents.

Les quatre piliers d'une stratégie marketing efficace. Produit, prix, commercialisation, communication : une stratégie marketing s'appuie sur ces quatre éléments, en recherchant une parfaite cohérence. Au-delà de la technique, le marketing est un état d'esprit qui place le client au cœur des préoccupations de l'entreprise.

Vers un plan d'action

- Depuis quand n'avez-vous pas demandé à un client ce qu'il pensait de votre entreprise ? Et les services nouveaux dont il aurait besoin ?
- Êtes-vous fier de votre politique tarifaire ?
- Votre stratégie marketing : est-elle écrite ou bien présente à votre esprit ?

By 4\$\$!V!

Notes

1. Jacques Lendrevie, Julien Lévy, Mercator, Dunod, 10^e édition, 2013.
2. Cette statistique est issue de L'Anti-bible du marketing et du management de Paul Millier, Village Mondial, 2007. À lire si vous souhaitez creuser le sujet du marketing de l'innovation.
3. Dites-lui bien que c'est à cause de ce livre ; n'hésitez pas à lui montrer cette page !

By 4\$\$!VI

Préparer son action commerciale pour préparer ses succès

Ne pas prévoir, c'est déjà gémir.

LÉONARD DE VINCI

Objectifs

- ▶ ▶ ▶ Vous donner les moyens de préparer votre action commerciale.
- ▶ ▶ ▶ Vous aider à être plus efficace et plus serein.

Comment générer des contacts ?

■ ■ ■ C'est la première question à vous poser. Comment décidez-vous de générer les contacts dont vous avez besoin pour atteindre vos objectifs ?

Conseils pratiques

Combien de temps consacrer à la prospection ?

- > Immédiatement après la création de votre entreprise, passez votre temps à faire du commercial. Tant que vous n'avez pas trouvé votre premier client, vous n'avez rien d'autre à faire que prospecter. Ensuite, calibrez votre volume de travail en fonction de votre objectif de chiffre d'affaires.
- > Dans tous les cas, consacrez au moins un jour par semaine à votre action commerciale.

Le plus court chemin...

La solution la plus simple et la plus efficace consiste à aller directement au contact de vos clients potentiels. Réalisée par le biais du phoning ou de la visite directe, la prospection nécessite essentiellement du temps et de l'énergie : peu de moyens financiers. La prospection est donc parfaitement adaptée à la petite entreprise. C'est surtout le moyen de vous placer dans une démarche active, qui vous conduit ainsi à maîtriser l'atteinte de vos objectifs. N'attendez pas vos clients ! Agissez et allez chercher les affaires dont vous avez besoin.¹

Les trois facteurs de succès d'une démarche active de prospection :

- **Se former** : être capable de prospecter et vendre ne repose pas sur des talents innés. Réussir votre démarche de prospection implique que vous maîtrisiez certains savoir-faire.

Ne négligez pas cet investissement. Il est essentiel pour votre réussite. Investir dans un bon stage de formation à la prospection commerciale vous permettra de gagner du temps et vous épargnera de nombreuses déconvenues.

→ **S'investir** : la prospection demande de la constance, de la rigueur et du travail. Planifiez toutes les semaines le temps nécessaire pour réaliser un nombre significatif de contacts.

→ **Mesurer ses résultats** : le suivi attentif des performances est indispensable :

- Pour contrôler que vous êtes bien dans un volume de travail qui vous permet d'atteindre vos objectifs.
- Pour analyser vos différents ratios et savoir ainsi sur quels axes vous devez vous améliorer.

Tableau de suivi des actions de prospection

	Semaine	Mois	Cumul
Nombre de cibles identifiées			
Nombre d'appels réalisés			
Nombre d'appels aboutis			
Nombre de rendez-vous obtenus			
Nombre de propositions faites			
CA proposé			
Nombre de propositions signées			
CA signé			

Huit solutions pour générer des contacts, adaptées à la petite entreprise

La prospection directe peut ne pas suffire pour atteindre vos objectifs. Vous pouvez vouloir renforcer votre action de prospection. Voici neuf solutions pour générer des contacts entrants de prospects. En fonction du budget que vous pouvez allouer, à vous de faire votre choix !

- 1. Le marketing direct** est parfait pour générer des contacts. En la matière, toutes les actions sont mesurables. Idéal pour une petite entreprise. Distribution en boîte aux lettres, mailing postal, SMS, faxing, e-mailing, les canaux sont nombreux. Testez les différentes solutions à votre disposition pour choisir celles qui se révèlent les plus efficaces pour vous. Un point important : ne vous aventurez pas seul dans le marketing direct. Appuyez-vous impérativement sur une agence spécialisée.
- 2. Les salons.** La France doit compter près d'une centaine d'événements, de portée nationale ou internationale. Si on rajoute à ce nombre les foires et salons de portée régionale ou locale, autant dire que vous avez le choix ! Participer à un salon peut être un moyen très

rentable pour rencontrer en très peu de temps un nombre significatif de prospects, tout en renforçant la crédibilité de votre entreprise sur son marché.

TÉMOIGNAGE

Julien Dujin, dirigeant de XT Vision (conception de machines de vision industrielle pour le contrôle qualité)

« Nous avons participé à plusieurs salons et connu trois configurations différentes :

- Des salons peu fréquentés et ne donnant pas de résultat.
- Des salons fréquentés mais peu de contacts intéressants.
- Des salons fréquentés et des contacts intéressants.
- De cette expérience, nous en avons retiré des leçons très concrètes :
- On ne peut pas aller seul sur un salon ; ce n'est pas possible. Ne serait-ce que pour avoir le temps d'aller aux toilettes !
- Il faut savoir économiser et gérer son énergie ; un salon c'est comme un marathon !
- Quand un salon ne marche pas bien : aller voir les autres exposants mais en se présentant immédiatement comme un autre exposant.

Cette démarche nous a permis de «sauver» un salon sans fréquentation, en identifiant ainsi un client potentiel !

- Il faut également gérer des visiteurs pas intéressants, par exemple des fournisseurs plutôt que des clients. Ou des étudiants, des retraités. Ça peut agacer puisqu'on a le sentiment de perdre du temps. On a appris à rapidement poser une question aux visiteurs comme : «qu'est-ce qui vous intéresse sur notre stand ?»
- On a également appris que plus les gens sont intéressés, plus il faut les traiter vite ! C'est la bonne solution pour gérer un grand nombre de visiteurs alors que l'on n'est pas nombreux et ne pas perdre d'autres contacts potentiels. Bien sûr, il faut montrer qu'on a un intérêt et que l'on va effectivement rappeler pour fixer un rendez-vous. Et : attention ! Il faut rappeler immédiatement après le salon.
- Sur un salon, une bonne démonstration est indispensable : il faut attirer le regard, se démarquer, faire du bruit. Sans ça, les visiteurs ne s'arrêtent pas ! Il vaut mieux investir dans la démo que dans la surface du stand !
- Enfin, après un salon très réussi en termes de nombre de contacts, nous avons appris à trier les prospects pour avoir des priorités et faire ressortir les meilleurs projets pour nous, ceux sur lesquels nous devons le plus investir, le plus vite. »

3. Les événements. À l'échelle d'une petite entreprise, vous pouvez :

- **Faire visiter un site de production ou un chantier** : c'est une démarche pertinente si vous avez besoin de rassurer sur votre savoir-faire. Ainsi, une entreprise réalisant des menuiseries aluminium invitera des architectes à visiter un chantier emblématique. Une entreprise de formation pourra inviter un décideur à participer à un stage ou encore organiser une formation courte, gratuite, destinée à un échantillon ciblé de prospects.
- **Faire visiter une installation témoin** : une fois votre prestation réalisée, vous pouvez inviter des prospects. Cet événement peut s'organiser dans le cadre d'une inauguration ; vous bénéficiez alors des invitations de votre client en plus des vôtres. Dans cette logique, certains agents immobiliers offrent à leurs clients un budget de pendaison de crémaillère, profitant de l'événement pour rencontrer de nouveaux clients potentiels dans un cadre privilégié et décontracté.

AVIS D'EXPERT

■ **Comment réussir sa participation à un salon quand on est une petite entreprise ?**

« 1. Choisissez soigneusement votre emplacement.

Un stand c'est comme une boutique. À installer dans un espace en lien avec votre activité et à proximité des entrées.

2. Communiquez sur votre présence.

C'est un rendez-vous avec vos clients et vos prospects, à mentionner en signature de vos mails, sur votre site, en actualité sur les réseaux sociaux.

3. Préparez votre accroche.

Il s'agit de la présentation la plus vendeuse de votre activité à faire en moins d'une minute.

4. Soignez votre «vitrine».

Vos nom, logo et accroche doivent être lisibles à 50 mètres.

5. Animez, créez l'événement : intervention en conférences, bonnes affaires spéciales, jeux concours pour récupérer des adresses...

6. Cherchez des visiteurs dans les allées avec une proposition courtoise, ex. : «Payer moins d'impôt, ça vous intéresse ?»

7. Gérez votre action commerciale.

Initiez la vente sans chercher à conclure. Priorité aux nombres de contacts générés.

8. Fréquentez les autres exposants.

Eux aussi pourraient peut-être devenir des clients...

9. Pensez au communiqué de presse.

Pour les médias mais aussi blogueurs influents et les relais de votre réseau.

10. Battez le fer quand il est chaud.

Suivez vos contacts dans les 10 jours qui suivent l'événement. »

→ **Faire essayer votre produit** : c'est une pratique fréquente dans les univers du sport, de l'automobile et de la moto. Effectivement, ces produits très techniques appellent bien un essai, d'autant que la passion est souvent forte dans ces secteurs. Une petite entreprise peut réaliser ce type d'événement sans investir des sommes démesurées. Souvent, cette démarche vise des revendeurs. À cette occasion, il peut être pertinent d'inciter vos revendeurs à inviter leurs propres clients ; vous démultipliez ainsi l'impact de votre événement.

TÉMOIGNAGE

Guilhem Fevret, gérant associé d'Obsession
(importation d'équipements pour les sports de glisse)

« Durant notre première année, nous avons réalisé plus de quinze journées d'essais, destinées au client final. Chacune de ces journées était organisée avec un revendeur local. L'investissement en temps et en énergie a été conséquent. Mais au final, ces journées ont été un facteur clé de succès. Elles ont été très motivantes pour nos revendeurs, auxquels nous avons prouvé que nous étions à leurs côtés, pour les aider. Ces journées nous ont également permis de créer un lien plus fort avec nos revendeurs, au-delà de la relation professionnelle. »

→ **Organiser des déjeuners et conférences** : les univers du conseil et de l'édition de logiciel organisent volontiers de tels événements. Distribuer des « échantillons gratuits »

de son savoir se révèle effectivement très pertinent. De plus, ce type de rencontre permet à vos prospects de se forger une opinion sur votre façon d'être ; un aspect important dans tous les domaines où il est indispensable que le courant passe entre le client et le prestataire. Pour augmenter l'impact de votre événement, vous pouvez vous appuyer sur une organisation partenaire, qui sera heureuse d'offrir à ses membres une animation. La clé du succès : offrir un contenu intéressant pour votre public plutôt que de faire la promotion directe de votre entreprise. Ainsi, un cabinet d'expertise comptable pourra organiser un petit-déjeuner d'information sur les conséquences pratiques de la nouvelle loi de finances, en veillant à bien détailler les implications concrètes pour son auditoire de dirigeants de TPE/PME. Mais nul besoin à cette occasion de retracer l'histoire du cabinet... Enfin, une dernière recommandation : l'animation de déjeuners ou de conférences demande une grande préparation. C'est un exercice qui ne supporte pas l'improvisation ; votre image en dépend. Investissez donc du temps pour organiser ces interventions, dans le fond comme dans la forme.³

4. Les relations presse. Il n'est pas nécessaire de s'appeler Microsoft ou BMW pour intéresser les médias. Une petite entreprise peut également intéresser les journalistes. Et le résultat obtenu peut se révéler d'une efficacité stupéfiante, en termes de retours et de notoriété. Mais attention : émerger dans les médias demande beaucoup de travail et d'efforts. Prenez le temps de bien définir la cible que vous voulez toucher et les messages clés que vous voulez faire passer. Appuyez-vous sur un professionnel des relations presse pour conduire cette action.

AVIS D'EXPERT

Élodie Cally⁴, directrice de la communication du groupe Orolia

■ Comment réussir ses relations presse quand on est une petite entreprise ?

« Une stratégie en relations presse ne peut être définie qu'à partir d'un diagnostic. Pourquoi souhaitez-vous communiquer via la presse : est-ce pour générer des ventes supplémentaires, séduire des investisseurs, développer votre notoriété ? Que faut-il dire et ne pas dire ? Et à qui : quel journaliste, quel type de média pour quel type de lectorat ? Une fois votre stratégie définie, vous avez de nombreux outils à votre disposition (conférence de presse, voyage de presse, déjeuner presse, communiqué de presse...). Si vous avez peu de budget, privilégiez le communiqué de presse, l'outil le plus usuel et le plus pratique, tout en respectant les règles de base (nouveau, information avec un angle...).

Enfin, même quand vous n'êtes pas connu et n'avez pas d'actualité forte, soyez audacieux et osez ! Utilisez les calendriers rédactionnels, les marronniers, la tribune libre, et participez à des trophées, un réel coup de projecteur pour gagner en visibilité dans la presse. »

5. Un site Internet. Il peut se révéler être un canal précieux pour générer des contacts entrants de prospects. Mais le succès n'est pas automatique ! Voici quatre règles indispensables à respecter :

- Soigner le fond et la forme. Le contenu doit être intéressant et la forme valorisante.
- Investir autant dans la création du site que dans sa promotion, que celle-ci se fasse par le biais du référencement naturel, du référencement payant ou de l'achat de publicité.

- Inciter au contact. Indiquez sur toutes les pages votre numéro de téléphone et annoncez à vos visiteurs que vous serez heureux de recevoir leurs appels. Proposez un formulaire de contact. Offrez du contenu à télécharger. Offrez à vos visiteurs de s'inscrire à votre newsletter. En résumé : concevez votre site Web comme un aspirateur à contacts !
- Éviter la fausse économie. Faites appel à un professionnel pour créer et promouvoir votre site.

Pour augmenter encore le retour sur investissement de votre site, vous pouvez mettre en place une analyse du trafic. Ce service ne vous intéresse que si vous vendez aux grandes entreprises et aux administrations. Son principe est très simple : faire le lien avec l'adresse IP pour retrouver l'entreprise qui a visité votre site. Vous pouvez ainsi obtenir la liste des entreprises qui n'ont pas pris contact avec vous, qui n'ont pas rempli de formulaire de contact mais qui ont visité votre site... À la date d'écriture de ce livre, seule une entreprise française propose ce service : Get+ (www.getplus.fr). Vous recevez tous les jours un rapport de visite qui constitue une excellente base de prospection !

AVIS D'EXPERT

Mathieu Gastal⁵, directeur associé d'Adveris
(agence de communication interactive)

■ Comment sélectionner le bon professionnel pour créer et promouvoir son site Internet ?

« Pour tout besoin sérieux et réfléchi, il faudra passer par une agence Web dont le mérite est de rassembler les différents profils qui devront nécessairement travailler sur votre site : chef de projet veillant à l'ergonomie et au contenu, web designer en charge du côté graphique et développeur web responsable de la création du site à proprement parler. Les questions à se poser sont les suivantes :

- Est-ce que les réalisations mises en avant par le prestataire me plaisent de façon générale ?
- Est-ce que tout le travail est fait en interne par le prestataire ?
- Est-ce que le site m'appartiendra ?
- Dois-je payer quelque chose les années suivantes ?

Si vous hésitez encore, voici deux astuces :

- Demandez-vous ce que vous pensez du site Internet du prestataire.
- Vérifiez si les sites réalisés par le prestataire comportent bien une page de mentions légales. Seule obligation juridique dans le cadre de la création d'un site, sa présence attestera du sérieux et du professionnalisme du prestataire. »

6. Les médias et réseaux sociaux. Ce n'est plus un phénomène de mode, c'est une réalité. Dans ce domaine vous pouvez :

- **Créer un blog** : c'est un excellent média pour diffuser votre savoir-faire et votre vision du métier, et ainsi être identifié comme un expert dans votre domaine. De plus, en exprimant plus facilement que sur un site vos convictions, vous pouvez sélectionner vos clients. Enfin, en vous obligeant à écrire sur votre métier, un blog vous amène à remettre en cause et enrichir votre expertise. Mais... c'est un investissement temps important. Au moins une fois par semaine, vous devez poster un nouveau message sur votre blog.
- **Être présents sur les sites de contenu** : YouTube pour la vidéo, SlideShare pour les diaporamas : deux exemples de plates-formes vous permettant de diffuser et promouvoir

du contenu. En montrant vos produits ou votre savoir-faire, vous pouvez donner envie à des prospects de vous contacter. À noter : en version payante, SlideShare vous permet de créer des formulaires de collecte de prospects.

→ **Utiliser les réseaux sociaux :** Facebook, Viadeo, LinkedIn, pour citer trois noms très connus en la matière. Facebook peut se révéler un bon moyen pour constituer progressivement une base de « fans » intéressés par vos produits ou prestations. Viadeo ou LinkedIn peuvent quant à eux constituer de bons accélérateurs dans la vente aux entreprises. Sur ces sites, vous veillerez particulièrement à soigner la qualité de votre photo et la pertinence de votre profil.

AVIS D'EXPERT

Valérie Marché⁶, consultante et formatrice en médias sociaux

B to B

■ Comment utiliser les médias sociaux quand on est une petite entreprise ?

« L'un des usages les plus immédiats des médias sociaux est de vous permettre de rester en contact avec vos clients existants. Plusieurs bénéfices pour vous : les fidéliser, les faire re-consommer, leur donner des occasions de vous recommander. Certains entrepreneurs arrivent également à développer leur portefeuille de clientèles grâce aux médias sociaux en prenant un rôle actif dans les médias, en interagissant avec les autres et en apportant du contenu intéressant. Dans tous les cas, pour réussir, il est toujours recommandé de choisir un média sur lequel vous allez concentrer votre action et ensuite de vous y tenir en y travaillant un peu tous les jours. »

7. Le livre blanc. Voilà un outil qui mixe l'esprit des relations presse avec la présence sur Internet et les réseaux sociaux. Le principe est le suivant : vous rédigez un livre d'une vingtaine de pages, dans lequel vous apportez un contenu intéressant à vos clients potentiels. Un exemple : vous vendez des solutions de téléphonie, vous avez décidé de cibler les avocats. Vous rédigez un livre blanc qui s'intitule « Comment réussir l'installation téléphonique de son cabinet d'avocat ». Vous allez ensuite diffuser ce livre blanc au travers du plus grand nombre de canaux possible :

- votre site Internet ;
- les réseaux sociaux ;
- la presse professionnelle ;
- les syndicats professionnels ;
- les leaders d'opinion.

Et si votre livre blanc est bien sûr gratuit, il faut remplir une fiche de contact pour pouvoir le télécharger...

8. Les plates-formes d'intermédiation. L'offre de ces sites est simple : recueillir les demandes ciblées des clients et les transmettre à des prestataires compétents pour répondre. Certaines plates-formes sont dédiées aux besoins des particuliers en artisans, d'autres aux prestations informatiques, d'autres encore couvrent tous les besoins en services des entreprises... Citons par exemple : 123 Presta, Quotatis, 123 Devis, Companeo.

Généralement, le service est gratuit pour le client qui dépose sa demande. Il est payant pour le prestataire qui reçoit ainsi des contacts de prospects en phase d'achat. Le mode de facturation mixe souvent un abonnement et un paiement au contact. Pour avoir travaillé avec certains de mes clients qui utilisent des plateformes d'intermédiation, je n'ai pas d'avis tranché sur la pertinence de ces outils. Dans certains cas, le résultat s'est révélé très probant, notamment dans les services informatiques. Pour d'autres entrepreneurs, le bilan était beaucoup plus mitigé : une proportion trop faible de prospects réellement acheteurs, une pression trop forte sur les prix du fait de la mise en concurrence systématique. Si vous souhaitez creuser cette piste, négociez impérativement une période de test, qui vous permettra de décider sereinement.

Comment se constituer les meilleurs fichiers ?

■ ■ ■ Pour mener vos actions, vous avez besoin de vous appuyer sur de bons fichiers. Voici plusieurs sources possibles :

Vous-même ! C'est au travers de réflexes quotidiens, d'une véritable « culture fichier » que vous créerez le meilleur des fichiers : celui constitué par toutes les personnes avec lesquelles vous rentrez en contact. Ne sous-estimez pas ce travail de fourmi : c'est le plus efficace. Saisissez systématiquement les coordonnées des personnes que vous rencontrez.

Conseils pratiques

Jetez les cartes de visite !

Un réflexe simple à acquérir, efficace dans tous les cas :

- > Soit vous décidez de ne pas garder les coordonnées de ce contact et jetez sa carte de visite.
- > Soit vous décidez de conserver ses coordonnées et les saisissez dans votre outil de gestion de la relation client... avant de jeter sa carte de visite.

Vos propres actions. Vous pouvez initier des actions pour inciter vos interlocuteurs à vous donner leurs coordonnées : formulaire de contact sur votre site web, carte-réponse dans vos mailings, ticket de caisse... Le tout est de promettre un bénéfice tangible qui incite votre interlocuteur à vous donner ses coordonnées : invitations à des avant-premières, soldes privées, conseils personnalisés, gain de temps, livre blanc, cadeaux...

Votre annuaire d'anciens. Si vous êtes diplômé d'une école qui tient à jour un annuaire d'anciens élèves, vous disposez d'un outil qui peut se révéler très efficace. Appeler un copain de promotion est sans doute plus facile qu'appeler un inconnu... De la même façon, vous pouvez également avoir travaillé dans une entreprise dont les anciens se sont constitués en réseau. Dans cette démarche, les « anciens » que vous appelez peuvent constituer votre cible première ou encore vous servir de guide pour toucher la personne qui vous intéresse.

La lecture active de la presse. Identifier des prospects en lisant la presse économique est une méthode très efficace dans la vente aux entreprises. En effet, vous adoptez une démarche

personnalisée et pertinente. Plus de 60 % de ces appels peuvent ainsi se transformer en rendez-vous.

L'adhésion à un syndicat professionnel. Le MEDEF, la CGPME : voilà deux exemples de syndicats d'entrepreneurs, dont vous trouverez une représentation sur votre zone géographique. En adhérant à l'un de ces syndicats, vous accédez à l'annuaire des adhérents. Généralement bien fait et à jour, celui-ci vous permettra de mener facilement des actions de prospection à destination des entreprises de votre département. Dans le même esprit, vous pouvez chercher à vous procurer l'annuaire du syndicat professionnel de la corporation que vous ciblez. Certains sont directement accessibles par Internet. Par exemple, le Syndicat national de l'alimentation et de la restauration rapide fournit une liste des enseignes adhérentes.

Les annuaires de zones. Toujours dans la démarche de vendre aux entreprises, vous pouvez vous procurer des annuaires de zones industrielles. Un tel support est en plus très pratique pour regrouper vos rendez-vous.

Vos partenaires. Vous pouvez nouer des relations avec des entreprises non concurrentes, qui s'adressent aux mêmes clients que vous et mettre au point un échange de fichiers, voire une action aux couleurs de vos deux entreprises. De la même façon, vos fournisseurs peuvent vous donner des fichiers de prospects.

Les CD-roms d'adresses. Pour quelques centaines d'euros, ces outils vous donnent accès à plusieurs milliers d'adresses d'entreprises, que vous pouvez sélectionner en fonction de leur activité, de leur taille, leur CA et leur localisation. Un excellent rapport qualité/prix pour mener des actions de phoning ou de mailing. En revanche, le niveau de qualité des adresses e-mail généralement proposées dans ces cd-roms ne permet pas de mener une action d'e-mailing efficace.

DEUX EXEMPLES de CD-roms d'adresses d'entreprises : CD Prospect et France Prospect.

Les offres en ligne. Ces sites sont dédiés à ceux qui vendent aux entreprises. Ici, en quelques clics, vous pouvez constituer un fichier et l'importer sur votre ordinateur. Selon, les sites, vous payez le fichier sélectionné ou vous pouvez opter pour un abonnement.

DEUX EXEMPLES : www.leadbox.fr et www.corporama.com. Ce dernier site, Corporama, est particulièrement pertinent. Par activité, par région, par chiffre d'affaires, par statut, par effectif, par date de création : de nombreux critères sont proposés pour identifier des entreprises sur Corporama. L'intérêt : vous disposez immédiatement d'une vue précise de votre potentiel puisque le nombre d'entreprises sélectionnées vous est indiqué. Une finesse très précieuse : vous pouvez rajouter à votre sélection par activité un mot-clé. En effet, certains codes NAF couvrent un champ parfois trop large. Par exemple, vous pouvez ainsi cibler les entreprises qui ont pour activité l'édition de logiciels et rajouter le mot-clé « cartographie ». Autre fonction très pertinente : « sociétés similaires ». Vous saisissez le nom d'un très bon client, pour lequel vous estimez constituer une ressource efficace. Cette fonction vous constitue immédiatement un fichier d'entreprises proches en termes d'activité de votre client ; autant de prospects pour vous !

Les réseaux sociaux. Revenons sur les deux principaux réseaux sociaux professionnels, Viadeo et LinkedIn. Dans les deux cas, avec un abonnement payant, vous avez la possibilité de vous constituer des fichiers de prospects très précis. Par exemple : toutes les personnes qui ont pour fonction « gérant », qui sont dans mon département et qui sont dans mon réseau jusqu'au niveau 2

(c'est-à-dire qu'il n'existe qu'une seule personne entre elle et moi). Ce dernier critère est particulièrement pertinent puisque ce sont des prospects que vous allez pouvoir appeler « de la part de... »

Les loueurs et brokers professionnels. Ces entreprises sont spécialisées dans la location d'adresses, de particuliers ou de professionnels. Les prix peuvent rapidement grimper, mais la qualité est au rendez-vous. Pour prospecter les entreprises, et notamment les grands comptes, une solution très professionnelle est fournie par Kompass. Dans le domaine du particulier, Mediatype loue des fichiers des licenciés aux principales fédérations sportives. Pour trouver des loueurs et brokers professionnels, vous pouvez faire une première sélection parmi les adhérents du syndicat de la communication directe, le SNCD ou encore consulter le site dédié www.gfm.fr. À noter également : les organisateurs de salons professionnels louent souvent des fichiers de bonne qualité.

Les spécialistes de la veille. Certaines entreprises ont développé des outils de veille vous permettant de disposer de fichiers de prospection potentiellement très pertinents.

TROIS EXEMPLES CONCRETS :

- Nomination (www.nomination.fr) vous fournit des fichiers de décideurs venant d'être nommés à une fonction.
- Explore (www.explore.fr) propose des listes d'entreprises qui ont un projet immobilier, ainsi qu'un service de veille sur les événements stratégiques des entreprises (notamment les projets de fusion et acquisition).
- Comm'Back (www.comm-back.fr) détecte les projets informatiques et télécom à moins de douze mois. À noter : cette entreprise propose également des fichiers très ciblés ainsi qu'un service de prospection téléphonique.

Les systèmes participatifs. Ces sites Web vous invitent à donner de l'information... pour en recevoir ! Le principe : vous saisissez les contacts que vous possédez, pour pouvoir accéder à de nouveaux contacts, déposés par les autres contributeurs.

DEUX EXEMPLES : www.salezeo.com et annuaire.zebaz.com.

Comment organiser vos fichiers ?

■ ■ ■ Pour que votre démarche commerciale soit efficace, vous avez besoin d'un bon outil de gestion de la relation client, GRC ou CRM (Customer Relationship Management). Cet outil vous aidera dans la prospection, la gestion des contacts entrants et dans la fidélisation. Autant dire que faire le bon choix est un moment important dans la préparation de votre action commerciale.

L'importance d'un cahier des charges

Prenez le temps de bien définir vos objectifs et contraintes avant de faire votre choix. Pour vous aider dans cette réflexion, quelques critères possibles :

- La facilité d'utilisation, la rapidité de prise en main.
- La facilité de saisie et de consultation d'un historique.

- La gestion des suivis et rappels.
- La possibilité de partager la base de données.
- La sécurisation des données.
- La possibilité d'accès depuis plusieurs sites.
- La synchronisation des données avec un smartphone.
- La facilité d'accès à des rapports et analyses.
- L'utilisation d'un fichier commun avec votre logiciel de facturation.

Un aperçu des solutions disponibles

Principales solutions disponibles pour une TPE

Solution	Points essentiels
Bureautique : Outlook	Le champ Notes vous permet de saisir un historique ; la fonction Assurer un suivi vous aide à gérer les rappels. Utilisé de manière avancée, Outlook peut faire office de petite GRC. Vous amortissez un peu plus votre pack Office !
Les logiciels de GRC	Pour quelques centaines d'euros, vous faites l'acquisition d'une solution complète, intégrant toutes les fonctionnalités. Un exemple : ACT.
Les GRC en ligne	Le logiciel s'utilise via un navigateur web. Vos données sont stockées sur un serveur distant. Parfait pour partager les données à plusieurs, depuis différents sites. Le prix est exprimé par mois et par utilisateur. Pour beaucoup d'experts, c'est le modèle d'avenir ⁷ . Quelques exemples : Salesforce, Microsoft Dynamics Online, easicrm.
Les GRC en logiciel libre	Vous ne payez pas de licence. Vous téléchargez gratuitement le logiciel, charge à vous de savoir le paramétrer et l'installer. Vous pouvez alors faire appel à un prestataire spécialisé. Des exemples de GRC en logiciel libre : Sugar CRM, VTiger.

Pourquoi choisir un cycle de vente ?

■ ■ ■ Dernier volet dans votre travail de préparation : choisir un cycle de vente. Le principe est simple : l'acte de vente se construit en cinq étapes successives :

Étape de vente	Objectifs
Contacter	<ul style="list-style-type: none"> • Créer le lien • Donner une image claire, rassurante et séduisante
Comprendre	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre la problématique et les besoins du client • Disposer de tous les éléments nécessaires pour faire une proposition
	<ul style="list-style-type: none"> • Présenter l'offre adaptée

Convaincre	<ul style="list-style-type: none"> • Valoriser les avantages pour le client
Conclure	<ul style="list-style-type: none"> • Emporter l'affaire
Conforter	<ul style="list-style-type: none"> • Conforter le client • Le protéger de la peur

Quelle que soit votre activité, vous aurez à passer par ces étapes. La question essentielle à vous poser : combien de rendez-vous sont-ils nécessaires pour réaliser un cycle complet ? Cette question peut vous surprendre. Vous pouvez être tenté de penser que la réponse dépend de chaque client. Surtout pas. En agissant ainsi, vous subiriez chaque situation de vente, comme un bouchon se laisse emporter par le courant. Un des facteurs clés de succès dans la vente est de maîtriser chaque entretien. Choisir un cycle de vente revient à décider de la manière dont vous voulez vendre.

Exemples de cycles de vente

Cycle de vente	Commentaires
Courtou « one shot »	Votre offre est assez simple : au terme d'un premier entretien, vous pouvez faire immédiatement une proposition précise au client, qui peut acheter. Très adapté si vous vendez aux particuliers, aux professions libérales, aux commerçants ou encore aux dirigeants de petites entreprises.
Deux tempsou « R1/R2 »	Un grand classique de la vente : un premier rendez-vous vous permet de découvrir les besoins. Vous élaborer ensuite une proposition, que vous présentez au cours d'un deuxième rendez-vous. Indispensable si vous avez besoin de temps et de recul pour élaborer votre offre.
Cycle longou vente stratégique	Vos clients sont des grandes entreprises ou des administrations. La compréhension d'un besoin complexe nécessite plusieurs rendez-vous. Les phases de négociation sont également longues et intègrent notamment un appel d'offres, une première sélection avant d'arriver en short list.
Call/mail/call	Vos produits ou services peuvent se vendre par téléphone. Un premier appel permet d'identifier le bon interlocuteur et découvrir les besoins. Après envoi d'une proposition, le deuxième appel a pour objectif de conclure.

L'essentiel ■ ■ ■

Comment générer des contacts ? Entre prospection directe et outils de marketing opérationnel, à vous de choisir la combinaison qui vous convient.

Comment se constituer les meilleurs fichiers ? Les sources sont nombreuses ; certaines sont gratuites. Le succès repose avant tout sur l'énergie que vous allez investir.

Comment organiser ses fichiers ? Un bon outil de gestion de la relation client est indispensable. En amont, établissez un cahier des charges précis.

Pourquoi choisir un cycle de vente ? Décidez à l'avance de la manière dont vous voulez vendre, pour ainsi maîtriser chaque entretien.

Vers un plan d'action

- Disposez-vous d'une liste écrite d'au moins quatre solutions pour vous générer des contacts de prospects ?
- Avant de rappeler un prospect : pouvez-vous facilement consulter l'historique de vos échanges ?
- En combien de rendez-vous avez-vous décidé de vendre ?

By 4\$\$!M

Notes

1. Nous sommes dans la même philosophie que l'habitude n° 1 « Soyez proactif », une des 7 Habitudes de ceux qui réussissent tout ce qu'ils entreprennent, ouvrage de Stephen R. Covey, First.
2. Co-auteur de Comment développer votre activité avec votre réseau relationnel (Éditions Dunod, dans la même collection).
3. Si vous reprenez cette action, lire également pour vous préparer efficacement : Les Secrets des présentations de Steve Jobs, Carmine Gallo, éditions Télémaque.
4. Auteur de Réussir ses relations presse, Dunod, 2011.
5. Co-auteur de Comment développer votre activité grâce au Web, Dunod, 2011, dans la même collection que cet ouvrage. À lire si vous faites du Web un canal essentiel de votre développement.
6. Auteur, aux éditions Dunod, dans la même collection que le présent ouvrage, de Comment développer votre activité grâce aux médias sociaux. À lire si vous voulez utiliser activement les médias sociaux.
7. Je le crois aussi ! Ce modèle permet en effet une intégration poussée des réseaux sociaux et d'autres sources d'informations externes.

By 4\$\$!VI

Faire le premier pas vers vos futurs clients...

Ce n'est pas parce c'est difficile que nous n'osons pas. C'est parce que nous n'osons pas que c'est difficile !

SÉNÈQUE

Objectifs

- ▶ ▶ ▶ Vous donner les moyens de faire vous-même le premier pas vers vos clients potentiels.
- ▶ ▶ ▶ Vous permettre d'adopter un comportement efficace et épuré.
- ▶ ▶ ▶ Vous aider à réussir les premières minutes de vos entretiens de vente.

Choisir les bons mots et le bon tempo

■ ■ ■ Lors d'un premier contact, les premières secondes sont essentielles. En peu de temps, votre prospect va se forger une image de vous. À vous de faire en sorte qu'elle soit positive. « On n'a jamais une seconde chance de faire une première bonne impression. » Un proverbe maintes fois utilisé, qui raisonne comme une évidence. Voici comment, concrètement, réussir les premiers pas que vous allez faire vers vos prospects.

Au téléphone

Le téléphone est un canal économique ; vous pouvez toucher rapidement un grand nombre de prospects, pour un coût très faible. Pour en faire un canal efficace pour votre entreprise :

Adopter une bonne organisation. Réussir une démarche de prospection téléphonique s'appuie tout d'abord sur une bonne organisation, dont les cinq points essentiels sont :

- Bloquer dans votre agenda le créneau horaire durant lequel vous avez décidé de faire du phoning. La bonne durée d'une séance de phoning ? Minimum : 1 h 30. Maximum : 3 heures.
- Dédier à votre prospection téléphonique un temps qui doit lui être exclusivement consacré ; vous avez au préalable préparé votre liste de cibles et vous ne faites que téléphoner !
- Si vous travaillez chez vous, veiller à ce que vos enfants, votre conjoint ne vous dérangent pas. De la même façon, au bureau, isolez-vous et travaillez porte fermée, dans le silence. Vous pourrez beaucoup mieux vous concentrer et vos interlocuteurs ne seront pas importunés par du bruit autour de vous.

- Prendre le temps de bien vous installer. Vous devez être bien assis et avoir sous les yeux votre liste de cibles, votre agenda, votre bloc-notes, des stylos et vos supports commerciaux.
- Si vous appelez des entreprises, appuyez-vous sur un fichier qualifié qui contient le nom de votre interlocuteur. Sans cette information, vos appels seront moins efficaces. Pour cela, servez-vous notamment des réseaux sociaux.

Se préparer mentalement. Cette étape est essentielle. Le piège serait en effet de se laisser dominer par la peur de déranger et d'être rejeté. Vous devez au contraire adopter la posture de la personne qui est heureuse d'aider son prochain, en lui apportant un produit utile. Pour vous projeter dans cet état d'esprit, ancrez en vous des images fortes. Par exemple, rappelez-vous de la dernière fois qu'un client vous a fait part de sa satisfaction et du plaisir qu'il avait à travailler avec vous... Prolongez ce moment : remémorez-vous la voix de votre client, les bruits qui l'entouraient, la façon dont vous étiez habillé, les odeurs que vous sentiez... Parfait ! Vous êtes dans les bonnes conditions pour être efficace au téléphone !

Suivre un guide d'entretien écrit. Nombreuses sont les personnes à rejeter l'idée même de préparer un guide d'entretien écrit, particulièrement un entrepreneur qui estime – à juste titre – maîtriser son sujet. Et pourtant... Imagineriez-vous un président nouvellement élu se rendre à la télévision sans un discours préparé ? La prospection téléphonique est un exercice difficile et stressant. L'émotion peut vous faire perdre vos moyens. En ayant préparé ce que vous allez dire, vous augmentez votre performance puisque vous vous donnez les moyens d'avoir à chaque appel un discours percutant, exempt de la moindre hésitation. Ainsi, vous obtenez plus de résultats avec le même nombre d'appels. Un dernier point : « appris par cœur » ne veut pas dire « récité bêtement ». Avec conviction, enthousiasme et sincérité, vous devez avoir à cœur de « jouer » le texte que vous avez vous-même écrit. Les qualités à rechercher dans l'écriture de votre présentation téléphonique sont :

Conseils pratiques

Je vous appelle de la part de...

Vous avez identifié un prospect qui vous intéresse. Vous constatez sur les réseaux sociaux que cette personne est en relation directe avec un de vos clients. Prenez votre téléphone et appelez votre client pour lui demander la possibilité d'appeler ce prospect de sa part. Vous obtiendrez ainsi une information fiable.

- La clarté : parlez dans un langage compréhensible de tous.
- La transparence : dites la vérité ! Exprimez très vite à votre interlocuteur la raison pour laquelle vous l'appellez.
- La concision : respectez le temps de votre interlocuteur. Vous disposez de trente secondes maximum pour faire comprendre à votre interlocuteur l'objectif de votre appel.
- L'assurance : parlez au présent de l'indicatif.

EXEMPLE : « Bonjour Monsieur. Je m'appelle Kevin Lefranc, je suis le dirigeant de Restau Plus. Nous sommes éditeurs d'un logiciel de caisse pour les restaurants, qui permet à nos clients de

gagner en efficacité et en rentabilité. Je vous appelle aujourd'hui dans l'objectif d'équiper votre restaurant. Qu'en pensez-vous ? »

Vous pouvez être surpris d'une démarche aussi directe, qui peut sembler brutale. Paradoxalement, un tel comportement est très respectueux de votre interlocuteur. En effet, vous respectez son temps et son intelligence en lui disant tout de suite la vérité. Vous évitez les questions intrusives et louvoyantes qui auraient pu agacer votre prospect. Enfin, en concluant votre entrée en matière par la question la plus ouverte qui soit : « Qu'en pensez-vous ? », vous permettez à votre prospect de s'exprimer.

Votre approche sera encore plus efficace :

- Si vous mettez en avant une spécificité réelle de votre prospect qui correspond à votre ciblage : « Nous sommes éditeurs d'un logiciel de caisse pour les restaurants, particulièrement adapté aux brasseries comme la vôtre. »
- Si vous pouvez indiquer un point commun avec votre prospect : « Je suis comme vous un ancien de l'école hôtelière de Nice. »
- En indiquant que votre démarche est unique et marquée par un intérêt réel : « J'ai lu un article sur vous qui m'a donné envie de vous appeler », « Je déjeune régulièrement dans votre restaurant et j'ai décidé de vous appeler. En effet... »
- En bénéficiant de recommandations¹. « Je vous appelle de la part de... »

Conseil pratique

Soyez égoïste quand vous proposez l'heure du rendez-vous :

- > Évitez 10 heures et 15 heures : vous perdez toute votre demi-journée.
- > Groupez géographiquement vos rendez-vous et tenez compte des moments où la circulation est plus fluide : vous économisez du temps et de l'énergie.

Traiter les objections avec efficacité. Dans la deuxième partie de votre guide d'entretien, vous aurez soin de préparer des réponses aux questions et réactions les plus fréquentes. En voici quelques-unes pour vous aider dans votre préparation :

- Mais vous faites quoi exactement ?
- Je n'ai pas de besoin/Ça ne m'intéresse pas.
- Envoyez-moi une plaquette !
- Je suis trop occupé, je n'ai pas le temps, ce n'est pas le moment.
- On travaille déjà avec une société comme la vôtre.
- On le fait nous-mêmes.
- Notre métier est très spécifique.

La démarche pour répondre à toutes ces objections est simple :

1. Accepter.
2. Prendre appui pour rebondir de manière positive.
3. Aller chercher la réponse chez votre interlocuteur.

EXEMPLE de réponse à l'objection : « On travaille déjà avec une société comme la vôtre » :

« Je comprends... C'est justement pour cette raison que je souhaite vous rencontrer ; pour vous permettre ainsi de comparer ! Qu'en pensez-vous ? »

Conseils pratiques

Au moment de confirmer votre rendez-vous

- > Prenez le temps d'épeler votre nom : vous incitez ainsi votre interlocuteur à bien noter le rendez-vous. Donnez également votre numéro de téléphone : mieux vaut être prévenu que se déplacer pour rien.
- > Faites-vous confirmer l'adresse du rendez-vous. N'hésitez pas à demander des indications pratiques. Demandez à votre interlocuteur son adresse e-mail pour pouvoir lui confirmer le rendez-vous.

« Je comprends... Et justement : puisque vous travaillez déjà avec une société comme la mienne, qu'est-ce qui serait de nature à vous donner envie de travailler avec moi ? »

Ces deux réponses diffèrent sur un point essentiel : recentrer très vite l'interlocuteur sur l'objectif du rendez-vous pour la première, entamer un dialogue pour la seconde². Au démarrage de votre activité, vous avez clairement intérêt à adopter la première posture, qui vous permettra d'obtenir plus de rendez-vous. En revanche, dès lors que votre activité est lancée, vous pouvez décider de passer plus de temps en dialogue au téléphone, pour mieux encore qualifier les rendez-vous que vous prenez. Certes, vous réalisez moins de rendez-vous mais ceux-ci se caractérisent par un meilleur taux de transformation. Un choix judicieux pour optimiser la part de temps que vous consacrez au commercial.

Passer les barrages avec efficacité... et élégance. Si vous prospectez des professionnels, vous aurez fréquemment à répondre à la question suivante : « c'est à quel sujet ? ». Cette simple question peut donner des maux de ventre à plus d'un entrepreneur, tant elle peut être ressentie comme un barrage, une fin de non-recevoir. Voici les deux postures clés pour gérer cette situation avec le sourire :

Conseils pratiques

Laisser un message sur une boîte vocale

- > Commencez en appelant la personne par son nom, vous augmentez son attention à l'écoute de votre message.
- > Enchaînez en vous présentant et en rappelant l'origine de votre rencontre.
- > Suscitez la curiosité ; créez l'envie de vous rappeler.
- > Proposez des créneaux de rappel précis. Répétez votre numéro de téléphone.
- > Concluez en appelant à nouveau votre interlocuteur par son nom.

→ Acceptez que certains de vos interlocuteurs souhaitent effectivement être injoignables. C'est leur choix. Votre devoir est de le respecter. Rappelez-vous : la tolérance fait partie des qualités du bon vendeur. À vous de développer votre réseau pour obtenir le moyen de rentrer en contact plus facilement avec ce prospect.

→ Prenez la décision qui va changer complètement votre vécu du phoning et votre efficacité : considérer la question « c'est à quel sujet ? » comme une marque d'intérêt et une preuve du professionnalisme de votre interlocuteur. En effet, en posant cette question, un assistant ou une assistante ne fait que remplir son rôle. À ce titre déjà, il ou elle mérite tout votre respect. Si vous rajoutez de la courtoisie voire de la gentillesse, vous vous placez dans les meilleures conditions pour faire de votre interlocuteur un allié précieux.

QUELQUES EXEMPLES CONCRETS de réponses pour illustrer cet état d'esprit : « Déjà merci de l'intérêt que vous portez à mon appel. Je me présente à nouveau : je suis... et l'objet de mon appel est... »

Vous allez sûrement pouvoir m'aider. Je cherche à joindre... car... »

Important ! Il ne s'agit pas ici d'utiliser une technique mais bel et bien d'adopter un comportement empreint de bienveillance à l'égard de votre interlocuteur. Si votre démarche est sincère, vous pourrez obtenir beaucoup en faisant appel à la gentillesse des personnes que vous avez au téléphone. Enfin, ayez toujours à l'esprit que vous ne connaissez pas votre interlocuteur ni sa relation exacte avec le décideur que vous voulez joindre...

La poubelle ou une date ! Le résultat de toute action commerciale peut se résumer dans cette alternative brutale. Soit vous décidez que ce prospect ne mérite plus vos efforts. À ce moment-là, considérez-le comme perdu. Soit vous décidez de maintenir la relation avec lui. Dans ce cas, la prochaine action doit toujours être à votre initiative. Un suivi est forcément daté, pour les raisons suivantes :

- Vous maîtrisez la relation commerciale et vous n'avez pas à attendre que votre client revienne vers vous.
- Vous ne risquez pas de perdre le contact avec un client ou un prospect en oubliant de le rappeler.
- Vous apportez un service de suivi professionnel et rigoureux, qui contribue à renforcer votre image et votre crédibilité.

- Enfin, en étant actif avec l'intégralité de vos contacts, vous augmentez de façon significative le nombre d'affaires proposées et signées ; vous augmentez votre chiffre d'affaires !

Pour fixer la date de rappel, posez tout simplement la question à votre prospect. C'est en effet lui qui connaît le mieux ses besoins. L'autre avantage, et non des moindres, de cette méthode : il ne pourra absolument pas vous faire le reproche d'un suivi pesant, à un rythme qui ne lui conviendrait pas.

UN EXEMPLE de cette manière de faire : « Monsieur Pignon : quel est le meilleur moment pour vous rappeler ? »

En visite directe

Vous pouvez choisir de mener votre prospection en visite directe. C'est une méthode efficace si votre vente peut se faire dans un cycle court. Ce choix sera d'autant plus pertinent si vous ciblez les particuliers, les commerçants, les artisans.

Si vous décidez de mettre en place une action de prospection par visite directe, vous pouvez appliquer tous les conseils adaptés à la prospection téléphonique. Quelques recommandations spécifiques au porte à porte :

- Prévoyez une séance d'une durée de trois heures.
- Concentrez géographiquement votre action. Garez votre voiture et menez votre action de prospection à pied.
- Adaptez votre tenue : bannissez la cravate et la veste si vous prospectez en plein mois d'août. Choisissez des chaussures confortables.
- Équipez-vous de manière légère : un simple porte-documents plutôt qu'un volumineux cartable.
- Commencez toujours par le haut : des rues, des immeubles.
- Intégrez la dimension valorisante de la visite directe. Les analyses montrent que dans le domaine politique le fait d'aller voir directement les électeurs est perçu comme une forme de reconnaissance sociale. Comment pouvez-vous adapter ce constat à votre démarche commerciale ?

Lors d'événements réseaux

Soirées, déjeuners, conférences, speed business meeting : les événements ne manquent pas pour un entrepreneur qui veut développer ses contacts. Pour tirer tout le profit de ces moments, apprenez l'art de réseauter³.

Votre posture intérieure.

- Soyez content d'être là. Personne n'aura envie de venir vers vous si vous vivez votre participation à cette soirée comme une corvée. Les gens sont attirés par des personnes souriantes.
- Pensez à la façon dont vous pouvez aider les gens que vous rencontrez. Commencez par aider avant de solliciter.

- Sélectionnez avec éthique les événements auxquels vous participez. Interdisez-vous d'aller prospecter dans une conférence animée par un concurrent.

AVIS D'EXPERT

Mark Lahore, co-fondateur de l'agence en Personne,
co-auteur de **Comment développer votre activité
avec votre réseau relationnel** (Éditions Dunod)

■ **Comment aborder une personne très importante, que je ne connais pas et qui m'impressionne un peu ?**

« Vous ne connaissez pas cette personne ? Soit. Mais elle non plus ne vous connaît pas : vous êtes donc à égalité ! Et même en creusant plus, si vous ne la connaissez pas personnellement, vous savez déjà des choses sur elle : vous prenez donc l'avantage. Mais alors qu'est-ce que cette personne aurait de plus que vous ? De la confiance ? Du culot ? Qu'en savez-vous ? Les plus grands connaissent le doute, sont en perpétuel questionnement. Il leur arrive même de s'ennuyer, de chercher le contact. Alors quoi encore ? Une situation bien établie ? Une forte reconnaissance sociale ? Admettons. Réfléchissez : cette position, elle la doit en partie aux rencontres qu'elle a faites. Voilà le point-clé ! Vous n'êtes pas un simple fan qui demande un autographe. Parce que vous vous êtes renseigné sur cette personne, vous avez déjà réfléchi à ce qui peut l'interpeller, vous venez donc avec quelque chose de précieux : une observation, une question ou une idée pertinente, une information utile, une solution...

Alors, puisque vous gagnez à être connu, faites-vous connaître ! Et en plus vous ferez une bonne action. »

Votre comportement.

- Préparez-vous : les sources d'information en ligne ne manquent pas. Renseignez-vous sur l'organisateur de cet événement et les participants.
- Osez aborder des personnes que vous ne connaissez pas. C'est l'objectif premier de votre participation à ce type d'événement. Privilégiez les personnes seules. Elles seront ravies que vous ayez fait le premier pas.
- Posez des questions ; intéressez-vous aux personnes que vous rencontrez. C'est ainsi que vous serez perçu comme quelqu'un d'intéressant.
- Coupez votre téléphone portable ! Si vous passez votre temps à tripoter votre iPhone ou traiter vos mails sur votre BlackBerry, vous ne donnez sûrement pas l'image de quelqu'un de disponible, à l'écoute et connaissant les basiques du savoir-vivre...
- Buvez peu ou pas d'alcool. Vous êtes là pour faire des affaires et développer l'image de votre entreprise.
- Soyez léger : débrouillez-vous pour poser quelque part votre cartable, votre sac à dos, votre casque...
- Ne demandez pas une version électronique de son diapo-rama à un conférencier ; cela revient à demander au traiteur une boîte en plastique pour emporter chez vous des petits fours⁴.

Vos outils. Ils sont indispensables :

- Vos cartes de visite : vous devez en avoir un nombre suffisant (rien de plus affligeant qu'un professionnel qui n'a pas de carte de visite sur lui) et facilement accessibles (dans une poche de veste plutôt qu'au fond de votre portefeuille).

- Votre présentation : vous devez être capable de répondre en dix secondes à la question « et vous, qu'est-ce que vous faites ? ». Préparez différentes façons de répondre. Votre texte doit permettre de faire comprendre à votre interlocuteur ce que vous faites et surtout lui donner envie d'aller plus loin dans l'échange avec vous. Entraînez-vous ; écrivez votre texte ; chronométrez-vous. Soyez intransigeant sur cet exercice. Le format de dix secondes peut être écrit de plusieurs façons : très factuelle, humoristique, provocante... Vous avez intérêt à disposer de formats différents pour mieux vous adapter aux situations et interlocuteurs rencontrés.
- Des réponses préparées à la question : « Comment allez-vous ? » En effet, dès lors que vous réseautez, vous êtes amené à rencontrer régulièrement certaines personnes. La première réponse à donner systématiquement : « Bien, très bien ! » En tant qu'entrepreneur, vous êtes en constante représentation. Ne vous laissez jamais aller à une confiance sur un passage à vide, un doute, des difficultés. La deuxième réponse pertinente est un message qui doit assurer votre autopromotion. Préparez des anecdotes, des exemples qui vous permettent :
 - de mieux faire comprendre votre activité et d'asseoir votre positionnement ;
 - de donner une image plus attractive, plus séduisante ou plus sécurisante.

EXEMPLE :

— Comment allez-vous ?

— Bien, très bien ! Je suis très content : nous venons d'équiper la plus grosse brasserie de Lyon. Un client exigeant, qui nous avait mis en concurrence avec les deux acteurs historiques du marché... et qui nous a choisis !

Votre suivi.

- Agissez rapidement après chaque événement. Rappelez les personnes que vous devez rappeler. Faites ce que vous avez promis. Et réciproquement, répondez de manière claire et cordiale aux personnes qui vous sollicitent. Vous bâtirez ainsi l'image d'une personne fiable et réactive.
- Utilisez l'e-mail pour conforter la relation avec les personnes rencontrées. Envoyez un message chaleureux et personnalisé : « J'ai été ravi de faire votre connaissance. J'ai retrouvé le nom du livre dont nous avons parlé ensemble. »

Se préparer comme un sportif de haut niveau

■ ■ ■ Votre démarche commerciale sera d'autant plus efficace que vous aurez eu à cœur de vous préparer avec soin.

La grille des points de contact. « Les détails font la perfection, et la perfection n'est pas un détail. » Cette citation de Léonard de Vinci se prête bien à la grille des points de contact. Son principe est simple : vos prospects se serviront – même inconsciemment – de tous les points de contact avec vous pour se forger une opinion à votre propos. À vous de décider quelle image vous voulez donner ! Passez en revue chaque point de contact, pour décider s'il est cohérent avec votre positionnement.

Important : il n'existe pas de réponse identique pour toutes les entreprises. En fonction de votre secteur d'activité, des clients que vous ciblez, c'est à vous d'adapter votre grille des points de contact. Ainsi, une adresse physique dans une zone rurale sera incongrue pour vendre du conseil en levée de fonds mais pertinente pour un spécialiste du bio.

Exemple de grille des points de contact

Voir	Entendre	Toucher	Sentir	Goûter
Votre adresse postale. Votre adresse e-mail. La signature de vos e-mails. Votre carte de visite. Vous et vos vêtements. Votre véhicule. Votre bureau et la façon dont il est rangé. Votre stylo, votre bloc-notes.	La façon dont vous répondez au téléphone. Votre attente téléphonique. La sonnerie de votre téléphone portable. La musique de démarrage de votre ordinateur portable. Le message de votre boîte vocale. La musique dans votre magasin.	La qualité du papier de vos documents, de vos courriers. Le siège dans lequel vous faites asseoir vos clients. Votre poignée de main.	Vous et vos collaborateurs. Votre véhicule. Votre bureau.	Le café et les boissons que vous offrez. Le type de restaurants où vous invitez vos clients.

AVIS D'EXPERT

Brigitte Esnoul⁵, consultante-formatrice en image et communication, directrice de l'agence Makeover

■ Comment bien choisir son look pour mener ses actions commerciales ?

« Que vous soyez une femme ou un homme, la règle d'or en matière d'image professionnelle : ne pas faire envie, ni pitié ! Votre client doit se retrouver dans votre image. Il est donc important de tenir compte des deux critères suivants :

1. Mon client et son secteur d'activité : alimentaire, agricole, mode, finance, profession libérale, commerce, banque, secteur public...

2. La taille de son entreprise (TPE, PME, PMI...).

En règle générale :

– Il convient de ne pas porter plus de deux familles de couleurs ensemble : trop de couleurs peuvent donner une image désordonnée et moins professionnelle.

– Choisir tailleur ou costume dans un ton neutre : marine, gris. Le brun devra être sombre (couleur de l'enracinement) ; il est réservé à des secteurs autres que la finance et les activités commerciales auprès des grands comptes. Le noir est à réserver aux métiers de la mode et la beauté.

– Les couleurs sont utilisées pour le chemisier, le top, la chemise, la cravate et le foulard. »

Néanmoins, certains fondamentaux sont à prendre en compte :

Conseils pratiques

Contrôlez régulièrement votre grille de points de contact tout au long de l'année.

Plus particulièrement, avant un rendez-vous, vérifiez :

- > Votre équipement : ordinateur, stylo, bloc-notes, piles ou batteries...
- > Vos vêtements : chaussures sales, chaussette trouée, collants filés donneront de vous une image négligée.
- > Vous-même : notamment vos ongles, vos dents, la racine de vos cheveux.

- Comportez-vous de la manière dont vous voulez être considéré. Si vous voulez être traité comme un homme ou une femme d'affaires, agissez comme tel.
- Bannissez tous les signes extérieurs de l'amateurisme. Par exemple, il est indispensable d'avoir une adresse e-mail @nom_de_votre_entreprise.com, plutôt que chez un fournisseur grand public. Si vous travaillez chez vous, équipez-vous d'une ligne fixe dédiée à votre activité professionnelle et interdisez à votre famille de décrocher ce téléphone.
- Lorsque vous répondez au téléphone, bannissez le « allô ? ». Décrochez sur votre ligne fixe en annonçant le nom de votre entreprise ; sur votre téléphone mobile, énoncez votre prénom et votre nom.

Un autre intérêt de la grille des points de contact : chaque élément est un support de communication gratuit. Prenons deux exemples dans le « voir » : votre signature d'e-mail et votre véhicule. À eux seuls, ces deux supports peuvent représenter plusieurs milliers de contacts par an. Quel dommage de ne pas en profiter...

La préparation des rendez-vous. Dès lors que vous avez obtenu un rendez-vous avec un prospect, il est indispensable de se préparer. Ainsi :

Conseils pratiques

- > Valorisez le travail de préparation pour que votre prospect remarque votre professionnalisme.
- > Votre préparation terminée, rassemblez tous les éléments collectés dans un support (pochette, dossier, chemise...), aux couleurs de votre entreprise.

- Vous gagnez en crédibilité.
- Vous prouvez votre motivation.
- Vous démontrez votre professionnalisme.
- Vous commencez à vous différencier de vos concurrents.
- Vous gagnez du temps et en faites gagner à votre prospect.
- Vous serez capable d'apporter des idées et des propositions concrètes à votre futur client.

Soyez très attentif à cette étape de préparation ; ne pas se préparer est une faute qui peut être éliminatoire... Le contenu de cette préparation est bien évidemment spécifique à chaque activité et varie selon que vous vendiez aux entreprises ou aux particuliers.

Exemple de préparation pour la vente aux entreprises

Informations à préparer	Sources possibles
Les activités, les produits Les clients Les concurrents Les tendances du marché Les chiffres de l'entreprise	Le site web du prospect Les sites des concurrents Les sites de la profession Les sites de la presse professionnelle Les réseaux sociaux

En fonction de votre secteur d'activité, vous pouvez investir de trente à soixante minutes dans cette préparation. Le piège à éviter : passer trop de temps. Le propos n'est pas de préparer une thèse sur votre prospect, seulement de préparer un rendez-vous.

Enfin, dans certains métiers, vous pouvez intégrer une phase de préparation sur le terrain : visite de site, d'ateliers, prise de photos...

Donner une image... CRS !

■ ■ ■ Lorsque vous rencontrez un prospect pour la première fois, vous disposez de quelques minutes pour lui donner une image :

- > Claire : votre interlocuteur doit parfaitement comprendre ce que vous proposez.
- > Rassurante : vous devez donner des preuves de crédibilité, de légitimité.
- > Séduisante : votre offre doit donner envie !

Créer un lien sincère et solide

Premier objectif à atteindre : que « le courant passe » entre votre prospect et vous. Il convient donc de briser la glace :

Commencez... par sourire ! Oubliez votre stress, les enjeux de ce rendez-vous. Comment voulez-vous que votre interlocuteur soit détendu si vous ne l'êtes pas vous-même ?

Soignez votre poignée de mains. À travers ce geste, vous transmettez inconsciemment beaucoup d'informations. Veillez à :

- Éviter les mains moites : le cas échéant, lavez-les juste avant.
- Tendre votre main avec la paume bien verticale : vous envoyez le signal d'une volonté de communication d'égal à égal. La paume orientée vers le bas traduit une volonté de dominer ; la paume vers le haut est un signal de soumission.
- Ne pas briser la main de votre interlocuteur : certes votre poignée de main doit être ferme et dynamique mais adaptez votre pression à la main de votre interlocuteur. Ceci est particulièrement vrai si vous êtes un homme et que vous saluez une femme. De la même façon, ne secouez pas votre prospect !
- Utiliser une seule main : la poignée à deux mains doit être réservée à des interlocuteurs avec lesquels vous avez déjà développé une relation chaleureuse. Évitez également de poser la main gauche sur l'épaule de votre prospect.

→ Utiliser la main droite : même si vous êtes gaucher, réservez votre main gauche pour tenir votre sacoche et tendez la droite à votre prospect.

→ Regarder votre interlocuteur dans les yeux quand vous le saluez.

Remerciez mais pas trop. Vous pouvez remercier votre interlocuteur pour la précision de ses indications qui vous ont permis de trouver facilement, pour le plan d'accès qu'il avait pris la peine de vous adresser par e-mail ou pour le café qu'il vous propose. Mais ce n'est pas la peine de le remercier de vous recevoir. Il ne vous rend pas service, il s'apprête à découvrir une offre intéressante, un produit dont il a potentiellement besoin. Rappelez-vous : votre client est autant gagnant que vous dans l'échange.

Complimentez avec sincérité. Le compliment d'entrée est une vieille technique de vente mais très efficace. Une seule réserve, de taille : votre compliment d'entrée doit être sincère. Si vous trouvez le chien, l'intérieur, le bureau, les tableaux de votre prospect beaux, dites-le ; sinon, abstenez-vous.

Donnez rapidement votre carte de visite. N'attendez pas la fin du rendez-vous. Même si ce n'est pas une carte de police ou d'identité, votre carte de visite vous confère de la légitimité. Elle prouve votre titre et votre appartenance à l'entreprise que vous représentez. Elle permet à votre interlocuteur de mieux comprendre votre nom de famille puisqu'il le voit écrit. Remettez votre carte de visite à votre prospect dès les premières minutes de l'entretien.

Coupez votre téléphone portable. Un entretien de vente réclame toute votre attention. Éteignez votre téléphone portable pour ne pas être interrompu et ne pas agacer votre prospect. Vous pouvez même faire cette manipulation devant lui : « J'éteins... pour que nous ne soyons pas dérangés. » Avec un peu de chance, il se sentira obligé de faire de même. Cette démarche sera encore plus forte si c'est vous qui recevez. Dans ce cas, prévoyez également de couper votre ligne fixe et éventuellement votre ligne Skype.

Pratiquez l'humour, à vos dépens. L'humour est un bon moyen de créer du lien et de vous rendre sympathique. Mais ne prenez pas le risque d'un sujet de plaisanterie qui pourrait heurter votre prospect. Choisissez le seul sujet sur lequel vous ne risquez rien : vous-même. Prenez l'exemple de J. F. Kennedy. En visite à Paris en 1961, il avait déclaré : « Je suis le gars qui accompagne Jacqueline Kennedy à Paris. »

Rappelez les points communs. Nous trouvons sympathiques les personnes qui nous ressemblent. Là encore, suivons l'exemple de J. F. Kennedy, cette fois-ci en voyage à Berlin : « Ich bin ein Berliner. » Cette déclaration avait provoqué une ovation. Prenez le temps de souligner à votre prospect les points communs que vous avez avec lui. Le cas échéant, rappelez-lui le nom de la personne qui vous a mis en relation. Dans cette démarche, votre travail de préparation, notamment via les réseaux sociaux, revêt un intérêt tout particulier.

Pénétrez l'espace de l'autre avec délicatesse. Si vous rencontrez votre prospect sur son lieu de travail et a fortiori à son domicile, soyez attentif à la manière dont vous prenez place. Par exemple, attendez que votre interlocuteur vous invite à vous asseoir. Demandez-lui l'autorisation de poser vos documents ou votre ordinateur sur sa table.

Déclarez votre objectif. Comment gagner l'image de quelqu'un d'intègre ? En se comportant comme tel ! Soyez franc. Votre objectif est de vendre vos produits/services ? Dites-le. Vous êtes très motivé à l'idée de travailler avec cette entreprise, qui serait pour vous une belle référence ?

Déclarez votre envie. Un comportement clair et transparent vous permettra de gagner plus vite la confiance de votre prospect.

EXEMPLES :

- « Travailler sur une maison comme la vôtre correspond exactement à ce que nous aimons faire. J'espère que je vais réussir à vous donner confiance et que nous aurons le plaisir de réaliser votre chantier. »
- « Je suis très content de vous rencontrer. Le secteur de l'agro-alimentaire est un secteur que nous apprécions ; votre entreprise est un des acteurs clés de ce marché. Je serai très heureux que nous réussissions à travailler ensemble. »

Annoncez le programme. Dans la continuité de votre déclaration d'objectif, présentez clairement à votre prospect le déroulement de l'entretien.

EXEMPLE : « Je vais rapidement vous présenter mon entreprise, ce que nous faisons, nos domaines de compétence. Je vous proposerai ensuite que vous me décriviez précisément vos attentes pour ce projet de chauffage central. Cette façon de faire vous convient-elle ? »

Il est important de valider l'accord du prospect sur votre façon de faire.

Préparez-vous aux situations déstabilisantes. Avec spontanéité, un prospect peut vous recevoir en émettant une remarque sur votre situation. Par exemple : « Vous êtes jeune ! » ; « Vous êtes une femme ! » Ces remarques peuvent vous déstabiliser, surtout si vous les percevez comme des agressions. Profitez-en plutôt pour créer plus vite le dialogue : « C'est vrai. Qu'est-ce que vous en pensez ? »

Présenter son offre

Conseils pratiques

Vous utilisez votre ordinateur portable en clientèle

- > Celui-ci doit être irréprochable, suffisamment autonome pour pouvoir mener vos présentations sans avoir à le brancher. Prévoyez un câble vous permettant de recharger votre ordinateur à l'aide de l'allume cigarette de votre voiture ou une deuxième batterie, si vous menez plusieurs rendez-vous la même journée.
- > Votre ordinateur doit être parfaitement professionnel : « bureau » aux couleurs de votre entreprise (bannissez les fonds d'écran avec des photos personnelles), peu d'icônes et raccourcis.
- > Nettoyez régulièrement l'écran et le clavier. Votre prospect associera cette image de netteté à l'image qu'il a de vous.

Préparer son pitch. N' imaginez pas un seul instant pouvoir improviser. De la même façon que vous avez préparé votre texte pour mener avec succès votre prospection téléphonique, préparez avec soin la manière dont vous allez présenter votre entreprise et votre offre en rendez-vous. En début d'entretien, votre prospect sera excessivement attentif. Chaque mot compte. Investissez l'équivalent d'au moins une journée pour préparer votre pitch. Écrivez votre texte, entraînez-

vous, répétez plusieurs fois, chronométrez-vous. Soyez intransigeant sur cet exercice. La qualité de votre présentation conditionne la réussite de votre démarche commerciale. Dans l'écriture de votre pitch de présentation, gardez bien en tête la réflexion marketing que vous avez menée. Mettez en avant vos atouts. Affirmez les choix que vous avez faits. Présentez-vous avec conviction. Une nouvelle fois, n'hésitez pas à polariser. Pour que votre présentation plaise à certains, elle doit déplaire à d'autres. Plus vous serez sincère et clair, plus votre prospect agira de même.

Le fil conducteur de votre présentation est simple :

- Qui nous sommes : taille de l'entreprise, implantation...
- Quels sont nos gages de légitimité : des labels, des garanties, des diplômes, des références...
- Ce que nous faisons : produits, activités...
- Ce que nous pouvons vous apporter ; ce à quoi nous pouvons vous servir...

La durée maximum de votre présentation ? Neuf minutes. C'est le temps d'attention que vous accordera votre prospect.

Choisir les supports. Pour mener avec efficacité votre présentation, vous pouvez vous appuyer sur un support. Ce n'est pas une obligation. Si vous en ressentez le besoin, voici des propositions de supports de présentation à adapter à votre activité :

Conseils pratiques

- > Pas plus de neuf diapositives dans votre diaporama de présentation. En comptant une minute par diapositive en moyenne, vous atteignez la durée maximum d'une présentation.
- > Corps 20 minimum pour les textes. Cette taille vous obligera à n'afficher que des mots-clés.
- > Paramétrez les animations pour que vos textes défilent au fur et à mesure que vous parlez et maintenir l'attention de votre prospect.

- Un porte-vue : si vous-même ou surtout vos prospects sont réfractaires à l'informatique, cet outil est parfait pour présenter des réalisations, des photos... Un outil très pratique si vous devez travailler dans des univers sales.
- Un ordinateur portable : un diaporama de présentation est quasiment incontournable dans les métiers de services aux entreprises. Attention dans cet exercice : vous concevez un support de présentation, pas un prompteur. Votre démarche commerciale ne doit surtout pas consister à lire ce qui est à l'écran. Votre diaporama contiendra des photos, des schémas, des mots-clés qui vont illustrer et appuyer votre discours.
- Une tablette : voilà un support pertinent pour développer une image plutôt haut de gamme. Particulièrement adapté si vous travaillez dans des métiers de créativité.
- Une démonstration : c'est une étape inévitable dans certains secteurs, comme par exemple le logiciel. Dans cette démarche, restez dans le registre de la démonstration et non pas de

la formation ! Rappelez-vous : vous ne devez pas dépasser neuf minutes de temps de présentation.

→ Des échantillons : tout ce que votre prospect pourra toucher, palper, goûter, sentir, consulter est bienvenu !

TÉMOIGNAGE

Christine Criscuolo, photographe indépendante

« À l'origine, j'ai acheté un iPad... pour me faire plaisir ! Aujourd'hui, je m'en sers systématiquement en rendez-vous. C'est un outil discret, léger, facile à transporter qui me permet très rapidement de montrer mon travail de photographe, de manière qualitative, valorisante même. Passée la phase de présentation, mon iPad me sert également à prendre des notes. Et comme il est synchronisé avec mon ordinateur, j'ai en plus accès à mon agenda et mes contacts. »

L'essentiel ■ ■ ■

Choisir les bons mots et le bon tempo. Avec le téléphone, la visite directe et les événements réseau, vous disposez de trois moyens pour rencontrer de nouveaux clients potentiels.

Se préparer comme un sportif de haut niveau. Ne laissez rien au hasard : préparez-vous et préparez vos rendez-vous comme un champion... pour obtenir des résultats de champion !

Donner une image... CRS ! Lorsque vous rencontrez un prospect pour la première fois, vous disposez d'un maximum neuf minutes pour lui donner une image claire, rassurante et séduisante de votre offre.

Vers un plan d'action

- Vous vous apprêtez à réaliser des appels de prospection : que ressentez-vous ?
- Que répondez-vous à la question : « Comment allez-vous ? »
- Combien de temps décidez-vous de consacrer à la préparation de votre prochain rendez-vous avec un prospect ?
- Quel support avez-vous choisi pour présenter votre offre ?

Notes

1. Vous trouverez dans le chapitre « Après la vente ? Tout commence ! » des solutions concrètes pour obtenir des recommandations.
2. Le chapitre 6, « Lorsque le grand moment approche... », développe dans le détail le comportement efficace à adopter pour traiter les objections en face à face ; vous pouvez largement vous en inspirer au téléphone.
3. Pour approfondir ce sujet, consultez le site www.placedesreseaux.com et, dans la même collection, le livre Comment développer votre activité avec votre réseau relationnel de Mark Lahore et Alain Bosetti.
4. Ce qui est également à proscrire !
5. Co-auteur de Bien communiquer par son look, Dunod, 2010.

By 4\$\$\$!VI

Découvrir et comprendre ses clients

Celui qui parle sème ; celui qui écoute récolte.

PYTHAGORE

Objectifs

- ▶ ▶ ▶ Bien comprendre les attentes de vos clients ; réussir la phase découverte de vos entretiens de vente.
- ▶ ▶ ▶ Vous aider à mieux comprendre les situations d'achat collectif.

L'art de questionner

■ Nous l'avons déjà évoqué au début de ce livre : 90 % de l'acte commercial se fait dans l'écoute, à la découverte des besoins de l'autre. Vendre consiste tout simplement à répondre aux besoins du client... Il est donc essentiel de les connaître ! Au-delà, questionner votre client peut vous apporter d'autres bénéfices :

- > Vous prouvez votre compétence grâce à la pertinence de vos questions.
- > Vous démontrez votre motivation et votre intérêt pour votre interlocuteur.
- > Vous vous enrichissez en découvrant de nouveaux univers.
- > Vous diminuez les risques de devoir négocier. Plus vous passerez du temps dans la découverte des besoins de votre client, moins celui-ci sera tenté de vouloir faire baisser vos prix. Tout simplement parce que votre proposition sera unique et surtout parfaitement adaptée à ses besoins. Les petites entreprises les plus rentables sont dirigées par des patrons vendeurs qui savent à merveille écouter leurs clients !

Voici comment devenir un maître dans l'art de questionner.

Adopter un état d'esprit

La réussite de votre démarche passe par l'adoption d'un état d'esprit, d'une façon de penser. Vos clients doivent sentir en vous de la sincérité et de la profondeur. Pour atteindre cet objectif :

L'empathie. C'est un élément fondamental d'un comportement de vente efficace, qui se traduit par :

- L'absence de jugement et d'évaluation. Vous acceptez de manière inconditionnelle votre interlocuteur, tel qu'il est.
- Votre attitude est chaleureuse et encourageante.
- La bienveillance vous guide. Vous voulez sincèrement découvrir la meilleure manière d'aider votre interlocuteur.

La neutralité. En corollaire d'une attitude réellement empathique, acceptez que votre découverte puisse vous conduire... à décider de ne pas travailler avec ce prospect ! Votre questionnement doit être empreint d'une certaine neutralité. À l'instar d'un juge d'instruction qui ne doit surtout pas instruire à charge, vous ne pouvez pas mener votre découverte en étant persuadé que ce prospect doit travailler avec vous. Pour que votre prospect se sente bien avec vous, il doit ressentir que votre découverte est neutre, sincère et intègre. Cet aspect est fondamental. Le but premier de la découverte est de vous permettre de décider, en accord avec le prospect, si ses attentes correspondent à ce que vous pouvez faire.

AVIS D'EXPERT

Dr Serge Ohanessian, psychiatre et psychothérapeute

■ Comment réussir une écoute réellement neutre, sans juger l'autre avec ses propres valeurs ?

« C'est presque une utopie ! Une écoute réellement neutre n'existe pas. On écoute toujours l'autre avec ses propres valeurs. C'est justement pour tenir compte de cela que je pratique – pour utiliser un terme de vulgarisation – la double écoute : l'écoute de l'autre et l'écoute de soi par rapport à l'autre. J'écoute ce que me dit mon interlocuteur et j'écoute ce que je ressens. C'est ce qui permet de rester dans le système de pensée de l'autre sans oublier que l'on a son propre système de pensée. Je suis ainsi pleinement conscient de ce que je ressens... Enfin, il convient de rajouter que, dans certains cas, le système de valeur de l'autre est tellement éloigné du nôtre, que l'on peut ressentir une forme d'aversion, avec difficulté à y rentrer. On va mal l'aider. Rentrer dans son mode de fonctionnement, son mode de pensée, va nécessiter trop d'énergie et engendrer trop de déplaisir. »

Faire signer le contrat de découverte

Dans un entretien de vente, l'entrée en phase de découverte peut engendrer une certaine appréhension, qui se traduit par des maladroites. « Bon, parlez-moi de vous maintenant ! » Attention à ne pas donner l'impression d'avoir rejoint la troupe des psychanalystes amateurs non sollicités. Vous devez poser le contrat de découverte et le faire signer : expliquez clairement votre démarche à votre prospect, pour qu'il puisse vous donner ou vous refuser son accord.

TROIS EXEMPLES CONCRETS :

- « J'ai terminé ma présentation. Je propose maintenant que vous me décriviez votre projet. Ainsi, je serai en mesure de vous faire une réponse parfaitement adaptée. Qu'en pensez-vous ? »
- « À ce stade de notre entretien, je vous propose maintenant de m'expliquer clairement ce que vous attendez du transporteur que vous voulez choisir. De cette façon, pour chacun des critères qui sont importants pour vous, je pourrai vous présenter précisément notre façon de faire. Qu'en pensez-vous ? »
- « J'ai terminé ma présentation. Je propose maintenant que vous me décriviez le sujet sur lequel vous estimez que je peux vous aider. Qu'en pensez-vous ? »

Poser les bonnes questions

Dès lors que le climat de confiance est établi et surtout que votre prospect vous a donné son accord, vous pouvez entamer votre phase de découverte. Voici comment la réussir :

Poser les questions essentielles : votre découverte doit vous permettre, avant tout, de comprendre les motivations, les enjeux, les critères de choix, les attentes, les ambitions et même les rêves de votre prospect. Cette posture se traduit par des questions qui sont toutes tournées vers votre client.

EXEMPLE d'une entreprise qui vend des formations à l'utilisation des logiciels de bureautique : Pour quelles raisons voulez-vous réaliser cette formation ? Quelles sont les situations dans lesquelles vous estimez ne pas suffisamment maîtriser Word et Excel ? Comment cela se manifeste-t-il ? Quelles sont les conséquences ? Qu'est-ce que vous voulez voir changer ? Quels sont les savoir-faire que vous voulez acquérir ? Pour quelles raisons ? Dans l'idéal, qu'attendez-vous de cette formation ? À quelle échéance voulez-vous avoir réalisé cette formation ? Quels sont les trois résultats concrets qui vous feront dire que notre collaboration est une grande réussite ? Quels vont être vos critères essentiels pour choisir le prestataire de formation ? Quel est pour vous le prestataire de formation idéal ? Que se passe-t-il si finalement vous décidez de ne pas faire cette formation ?

Deux remarques importantes :

- Dans cet exemple, les questions portent non seulement sur le projet (la formation bureautique) mais aussi sur le prestataire. Dans de nombreuses situations, nous devons non seulement vendre une solution ou un produit mais en plus l'entreprise qui va livrer ou réaliser. Prenez le soin de toujours interroger vos prospects sur ces deux dimensions.
- La dernière question peut vous sembler paradoxale : « Que se passe-t-il si finalement vous décidez de ne pas faire cette formation ? » Son objectif est de vous permettre de bien comprendre la motivation réelle de votre prospect.

Poser des questions centrées sur les besoins du client. Dans tous les métiers, nous devons poser des questions « techniques », qui nous permettent de calibrer notre réponse. Par exemple, un installateur de chauffe-eau solaire a besoin de chiffrer la surface des panneaux solaires et le volume du ballon d'eau chaude à installer. Je n'ai aucun doute, cher lecteur, sur votre capacité à poser toutes les questions nécessaires. Vous avez créé votre entreprise dans un domaine que vous maîtrisez parfaitement. Vous ne risquez pas d'oublier une de ces questions. Deux conseils pour réussir cette étape de la vente :

- Centrez vos questions sur les besoins du client : ainsi, plutôt que de demander à ses clients s'ils veulent un ballon d'eau chaude de 150 litres ou de 300 litres, notre installateur de chauffe-eau solaire interrogera ses clients sur la taille de la famille et sur leurs besoins en eau chaude. Plus vos questions seront centrées sur les besoins, plus vous développerez l'image d'un professionnel compétent, empreint de sollicitude à l'égard de ses prospects.

Conseils pratiques

- > Dès que le client commence à parler, prenez des notes ! Vous envoyez ainsi un signal très valorisant à votre interlocuteur. C'est aussi le seul moyen de ne rien perdre de toute la richesse de l'information collectée.
- > Pour prendre vos notes, faites simple : notez directement tout ce que le client vous dit. Ne perdez pas de temps à essayer d'analyser l'information.

→ Adaptez-vous au niveau de connaissance technique de vos interlocuteurs. Par exemple, si vous vendez des ordinateurs portables, ne posez pas les mêmes questions, de la même façon, selon que votre interlocuteur est un ingénieur en informatique ou un avocat qui fait avec vous son premier achat. Dans le premier cas, vous demanderez directement : « Quel type de processeur souhaitez-vous ? » ; dans le deuxième, vous formulerez plutôt : « Que souhaitez-vous faire avec cet ordinateur portable ? »

Poser des questions pour comprendre les opinions. Nous avons tous, sur de nombreux sujets, des opinions. « Le noir, c'est salissant. » « Quand une agence de publicité travaille sur le même budget depuis des années, elle n'est plus créative ! » « Les banquiers ne comprennent rien à la création d'entreprise. » Ces convictions sont souvent acquises au travers de notre expérience et de nos échanges avec notre entourage. Elles influencent nos décisions d'achat. Vous avez donc tout intérêt à découvrir les croyances de vos prospects.

QUELQUES EXEMPLES de questions centrées sur les opinions :

- « Avez-vous déjà travaillé avec des conseils extérieurs ? Qu'avez-vous apprécié ? Qu'est-ce que vous ne supportez pas ? »
- « Vous m'avez indiqué que certains de vos amis avaient déjà réalisé des placements immobiliers. J'imagine que vous avez échangé avec eux. Quelle opinion vous êtes-vous forgée ? »

Conseils pratiques

- > Pour réussir vos découvertes, créez une **fiche de découverte**, document qui vous permet de lister, noir sur blanc, toutes les questions que vous voulez poser à vos prospects. Ce travail de réflexion et de préparation vous aidera à structurer votre « **plan de découverte** » et à vous sentir encore plus à l'aise dans vos entretiens et surtout concentré sur votre client.
- > Attention ! Votre fiche de découverte ne doit pas être utilisée en rendez-vous, devant le client. Vous briseriez toute la convivialité qui doit se créer dans cette étape de la vente. La fiche de découverte est un aide-mémoire pour réaliser des découvertes exhaustives, gage de réussite de nombreuses ventes !

Poser des questions ouvertes. Un moyen mnémotechnique certes enfantin mais très efficace ? CQQCOQP ! Comment ? **Q**ui ? **Q**uoi ? **C**ombien ? **O**ù ? **Q**uand ? **P**ourquoi ? Votre découverte sera d'autant plus efficace que vous poserez des questions ouvertes. Celles-ci traduisent en effet une réelle volonté de comprendre l'autre, de voyager dans son référentiel plutôt que d'imposer le sien.

Poser des questions pour approfondir. La phase de découverte est à la vente ce que les fondations sont à la construction d'une maison. Ne vous contentez pas des premières réponses de votre prospect. Prenez le temps d'approfondir, de creuser pour bien comprendre votre client. Vous construisez ainsi une relation solide. Rappelez-vous, vendre, c'est échanger. En fonction des réponses données par votre prospect, vous pouvez chiffrer et quantifier, décoder ou encore creuser.

QUELQUES EXEMPLES CONCRETS :

Questions pour approfondir

Réponse du prospect	Votre objectif	Exemple de questions
Avec mes fenêtres actuelles, je dépense une fortune en électricité !	Chiffrer et quantifier	C'est-à-dire ? Actuellement, quel est le montant moyen de votre facture d'électricité ? Dans l'idéal, quelle économie souhaiteriez-vous réaliser ?
Avec nos outils actuels, nous nous retrouvons souvent dans des situations plus que limites...	Décoder	C'est-à-dire ? Qu'entendez-vous par des « situations plus que limites » ?
Pour moi, un développement informatique réussi, c'est un développement livré dans les temps !	Creuser	Pour quelle raison le respect des délais est-il si important ? Que s'est-il passé pour que vous insistiez sur ce point ?

Poser toutes les questions ! Tout au long de votre démarche de découverte, vous serez – comme nous le sommes tous – tenté de déduire, d'interpréter. Attention danger ! Dans une relation de vente, penser à la place de l'autre se révèle bien souvent totalement contre-productif¹. Ne confondez pas perspicacité, pertinence et pouvoir de devin. Oui, votre prospect attend de la perspicacité dans votre questionnement, qui doit prouver toute la maîtrise que vous avez de votre métier. En ce sens, vos questions doivent être pertinentes. Mais vous n'êtes pas dans une situation d'examen, de candidat qui doit réussir à deviner ce qu'on lui cache. La vente est une relation d'égal à égal, d'adulte à adulte. Vous pouvez donc poser toutes les questions, même celles que vous n'osez a priori pas poser. Un prospect ne vous en voudra jamais de vouloir bien comprendre sa situation pour l'aider au mieux.

Néanmoins, certaines questions peuvent vous sembler embarrassantes à poser. La solution est simple : expliquez-en le but ! Le client ne doit pas s'interroger sur la raison qui vous pousse à lui poser cette question. Vous pouvez également utiliser la précaution oratoire, un outil efficace pour créer une communication de bonne qualité.

UN EXEMPLE DE CETTE DÉMARCHE : « Je vais vous poser une question qui va peut-être vous gêner. Si c'est le cas, je vous prie de m'en excuser. Mais j'ai besoin de cette information pour bien dimensionner votre installation d'eau chaude. Prévoyez-vous d'avoir des enfants ? »

Quid du budget ? Cette question pose parfois problème à certains. D'autres au contraire en font une question indispensable. Quelques conseils pour vous guider :

- Privilégiez la fin de l'entretien pour poser cette question. Entamer votre découverte par la question du budget donne l'impression à votre prospect que vous ne vous intéressez qu'à son argent !
- Abordez ce point si vous sentez que votre interlocuteur n'a aucune notion de ce que peuvent coûter vos produits ou services.
- Posez également la question du budget si vous avez le sentiment que c'est un critère essentiel pour votre prospect.

Poser des questions pour comprendre le processus de décision. Voilà des questions clairement reliées à l'objectif de vente ! Vous avez donc intérêt à les poser en fin de découverte, lorsque vous avez commencé à créer un lien avec votre prospect et surtout pu comprendre que ses attentes correspondaient aux caractéristiques de votre offre. Pour vous aider à vous préparer, voici quelques-unes des questions que vous pouvez poser :

- Sous quel délai voulez-vous prendre votre décision ?
- Quelles personnes souhaitez-vous associer à cette décision ?
- Dans l'idéal, que doit contenir ma proposition ?

Construire avec le client

« Plus on creuse un problème, plus la solution émerge d'elle-même. » Vérification faite dans la biographie d'Albert Einstein, il n'a jamais mené d'action commerciale. Pourtant, cette citation raisonne comme une évidence dans le contexte d'une découverte bien menée. Plus vous allez poser des questions à votre client, plus la solution à proposer va s'imposer d'elle-même. Dans ce contexte, trois recommandations vont faire de vous un vendeur hors du commun :

Exprimer ses émotions. Le comportement de votre prospect reflète votre propre comportement. Si vous voulez que votre interlocuteur se livre, vous donne avec sincérité tous les éléments pour bien comprendre sa situation, agissez de même avec lui. Tout au long de votre démarche de découverte, vous allez ressentir des émotions, éprouver des sentiments. Exprimez-les ! Avec bienveillance, respect pour votre interlocuteur, vous pouvez même, si nécessaire, « mettre les pieds dans le plat ». Au travers d'un échange sincère, parfois courageux, vous établirez une relation forte avec votre client.

QUELQUES EXEMPLES :

- « J'ai le sentiment, en vous écoutant, que malgré les griefs que vous avez à son encontre, vous restez très attaché à votre fournisseur actuel. Qu'en est-il ? »
- « J'ai l'impression, et je me trompe peut-être, que vous êtes très dubitatif sur les bénéfices réels que pourrait vous apporter un changement de logiciel... Qu'en est-il vraiment ? »
- « Excusez-moi, mais il y a un point que je ne comprends pas. D'un côté, vous me dites être très attaché à la qualité, à la fiabilité et d'un autre côté, vous voulez la solution la moins chère du marché. Pour ma part, ces deux aspects ne sont pas compatibles. Comment voyez-vous les choses ? »

Confronter. N'hésitez pas à soumettre vos premières idées à votre prospect. En adoptant une démarche transparente, vous allez gagner non seulement un temps précieux, mais aussi la confiance et le respect de votre prospect. Vous éviterez les questions louvoyantes qui pourraient agacer votre interlocuteur.

Ainsi, plutôt que de demander à votre client « Avez-vous pensé à une sauvegarde externalisée ? », posez-lui la question suivante : « À ce stade de notre entretien, j'aurais envie de vous proposer une sauvegarde externalisée. Qu'en pensez-vous ? »

De la même façon plutôt que : « Ne pensez-vous pas avoir mieux à faire que de vous occuper vous-même de votre informatique ? », mieux vaut directement proposer : « Vous appuyer sur un

prestataire comme nous vous permettrait de vous libérer du temps. Quel est votre sentiment sur ce point ? »

Donner des échantillons gratuits. Soyez généreux ! Donnez. Votre temps, vos idées, votre savoir-faire. Lorsque vous êtes suffisamment avancé dans votre découverte, vous pouvez fournir à votre prospect des débuts de solutions, des conseils, qui seront autant de preuves de votre compétence et de votre motivation. Un parallèle intéressant : Procter & Gamble est devenu un leader mondial des produits d'hygiène et d'entretien entre autre grâce à une politique active de distribution d'échantillons. Quoi de plus pertinent pour prouver que sa lessive est efficace que de la faire essayer ? En particulier si vous vendez des services, veillez à distribuer des « échantillons gratuits » de votre savoir-faire. Attention simplement aux quantités : l'échantillon est gratuit, le baril est payant !

Conclure sa découverte

Au même titre que la phase d'entrée, la phase de conclusion de découverte revêt une importance particulière, surtout si vous devez prendre un nouveau rendez-vous pour présenter une proposition commerciale. Cinq points importants :

- Exprimer que, de votre point de vue, tous les points ont été abordés.
- Vous assurer que ce point de vue est partagé par votre prospect.
- Exprimer votre motivation quant à la problématique découverte.
- Affirmer et prouver votre compétence pour y répondre.
- Fixer les prochaines dates et actions, en accord avec votre prospect.

UN EXEMPLE DE CONCLUSION EFFICACE :

- Monsieur Pignon, j'ai le sentiment que nous avons fait un tour très complet de la situation. Qu'en pensez-vous ?
- Je crois aussi.
- Est-ce qu'il y a un point important dont nous n'avons pas parlé ?
- Non, vraiment, nous avons tout abordé.
- Parfait ! Je tiens d'ores et déjà à vous dire que je trouve le sujet très intéressant et très motivant. De plus, nous avons déjà eu, mon associé et moi, l'occasion de travailler sur des lecteurs de code-barres qui devaient s'interfacer avec le logiciel X Tron, notamment chez Perrin et chez Veber. C'est une technologie que nous maîtrisons bien. Si vous en êtes d'accord, je réfléchis à un plan d'intervention et je reviens vous le présenter le 14 à 14 h. Qu'en pensez-vous ?

Obtenir l'accord du client. Concluez votre rendez-vous de découverte, en demandant expressément au client s'il est d'accord pour que vous réalisiez une offre. Dans l'affirmative, fixez tout de suite la date et l'heure du rendez-vous de présentation de votre offre. Si d'autres personnes doivent participer à la décision, proposez à votre interlocuteur de les appeler pour que la date du rendez-vous soit fixée en accord avec elles. Ne repartez pas sans une date fixée ! Vous gagnez ainsi un temps précieux et vous donnez l'image d'un professionnel organisé et motivé.

Cette façon de faire peut vous surprendre, dans le sens où l'on demande clairement au client son accord avant de rédiger une offre, prenant ainsi le risque qu'il nous dise non. Cette démarche est suffisamment différente de celles habituellement prônées pour mériter quelques explications :

- Au risque de se répéter, la vente est une relation d'échange, librement consenti. Laissez l'autre vous donner son accord... ou vous le refuser !
- Aimez-vous que l'on vous force la main ? Comportez-vous avec vos clients comme vous aimeriez que l'on se comporte avec vous.
- Valorisez votre travail ; vous allez passer un temps précieux à concevoir cette offre. En sollicitant l'accord de votre prospect, vous mettez en valeur cet investissement de votre part.

Que faire si le prospect ne veut pas vous revoir ? La réaction de votre interlocuteur peut être influencée par la manière dont vous avez proposé votre rendez-vous. Veillez à présenter le rendez-vous de présentation de l'offre comme un aspect incontournable. Néanmoins, alors que vous lui avez proposé une date et une heure pour un rendez-vous de présentation, votre prospect répond par la négative et vous demande de lui envoyer votre offre par e-mail. Insistez. Ce rendez-vous est essentiel pour vous.

UN EXEMPLE DE RÉPONSE que vous pouvez donner à votre client : « Permettez-moi d'insister. Cet investissement est important pour vous. Pour ma part, je veux prendre le temps nécessaire pour bien vous présenter les solutions que j'aurai choisies et répondre à toutes vos questions, pour que vous ayez ainsi tous les éléments en main pour prendre sereinement votre décision. »

La posture peut être légèrement différente pour un prestataire de services : « Permettez-moi d'insister. Si nous travaillons ensemble, nous serons amenés à nous voir plusieurs fois. Deux rendez-vous ne sont pas de trop pour nous permettre d'apprécier que le courant passe bien entre nous ! »

Analyser et comprendre les situations d'achat collectif

■ ■ ■ Trop souvent, la notion d'achat collectif est associée à la vente aux grandes entreprises ou aux administrations. Il est vrai que sur ces deux cibles, l'achat est rarement réalisé par une seule personne. Pour autant, vous pouvez rencontrer des situations d'achat collectif alors que vous vous adressez aux petites entreprises ou aux particuliers. En effet, vous êtes face à un processus d'achat collectif dès lors qu'au moins deux personnes participent à la décision. Un couple qui achète un canapé ; une famille qui choisit ses vacances : voilà deux exemples de situations dans lesquelles plusieurs personnes vont influencer la décision finale.

Pour le vendeur, cette situation est plus difficile à gérer, pour deux raisons essentielles :

- Au lieu d'avoir un seul interlocuteur à séduire, comprendre et convaincre, il en a deux, trois, quatre... ou plus encore !
- Le processus d'achat collectif est un ensemble au sens littéral : les différentes personnes forment un tout, qui va prendre la décision. Comment peut-on agir sur un ensemble virtuel ?

Identifier et lister

Prenez le temps de recenser toutes les personnes concernées par votre proposition. Méfiez-vous du « mythe du décideur » ; le piège est de se focaliser sur une seule personne. La tentation est d'autant plus importante que les affinités sont grandes avec votre interlocuteur. Attention également à ne pas froisser votre prospect en lui demandant, par exemple « finalement, qui décide ? ». Dans les pages précédentes, dédiées à la découverte, nous avons vu l'importance de poser des questions pour comprendre le processus de décision. La question essentielle à poser est simple : « quelles personnes souhaitez-vous associer à cette décision ? » La réponse va vous permettre d'identifier et de lister les différentes personnes concernées. En entreprise, soyez attentif à noter les fonctions exactes de chaque interlocuteur et à vous les faire expliciter si nécessaire. « Vice-président de la zone EMEA » n'est pas forcément limpide pour vous.² N'hésitez pas à interroger votre prospect : « En quelques mots, en quoi consiste la fonction de Vice-président de la zone EMEA ? »

Comprendre les rôles de chacun

Poser simplement les questions. Dans la suite logique de votre travail de recensement, vous devez maintenant comprendre le rôle que joue chaque personne dans ce processus d'achat. Sur ce point encore, toutes les questions sont bonnes à poser ! Au risque de se répéter, la vente est une relation d'égal à égal. Certains, pour décrire l'achat collectif, parlent de labyrinthe. Certes, l'image est pertinente. Mais vous n'êtes pas une souris de laboratoire observée par des scientifiques en blouse blanche. Vous êtes un entrepreneur, un adulte qui rencontre d'autres adultes. Vous disposez de la légitimité pour poser toutes les questions, là encore le plus simplement possible.

QUELQUES EXEMPLES :

- En quoi Monsieur Perrin est-il concerné par ce projet ?
- Pour quelles raisons l'avis de votre beau-père est-il important pour vous ?

Identifier chacun. Pour vous aider dans votre démarche d'analyse, quatre rôles principaux peuvent être joués dans un processus d'achat collectif :

- Le décideur : comme son nom l'indique, c'est lui qui, au final, va prendre la décision.
- L'utilisateur : la personne qui se servira de votre produit, qui va directement bénéficier de vos services.
- Le prescripteur : ses compétences reconnues le rendent légitime pour donner un avis écouté sur votre proposition. Il peut également intervenir pour rédiger un cahier des charges. Dans certains cas, en entreprise, le prescripteur est un prestataire extérieur. Cette configuration se rencontre notamment dans le monde informatique, où bien souvent l'assistance à maîtrise d'ouvrage est externalisée.
- L'acheteur : son objectif est de négocier les meilleures conditions tarifaires. Il est également préoccupé par la pérennité de votre entreprise. Enfin, il peut s'intéresser de près aux conditions contractuelles.

Quelques remarques importantes :

- Tous ces rôles ne sont pas toujours présents ! Par exemple, une entreprise qui vend du soutien scolaire à domicile rencontrera les décideurs (les parents) et l'utilisateur (le jeune). Seuls deux rôles vont jouer dans ce processus d'achat collectif.
- Plusieurs personnes peuvent jouer le même rôle. Restons sur notre exemple du soutien scolaire à domicile : les deux parents sont tous les deux décideurs. De la même façon, dans une entreprise, deux associés peuvent tous les deux participer à la décision finale.
- Une même personne peut jouer plusieurs rôles : le décideur que vous rencontrez peut aussi bien être le prescripteur s'il est reconnu comme compétent dans le domaine.

Comprendre les interactions

Un peu comme dans une pièce de théâtre, une fois que les rôles sont définis, l'auteur doit écrire les relations qui existent entre chaque personnage. De la même façon, pour bien comprendre et analyser le processus d'achat, vous devez connaître les relations qui existent entre vos différents interlocuteurs. Qui influence qui ? Quelles sont les amitiés ? Et les inimitiés ?

Vos capacités d'observation, d'analyse ressemblent à un muscle ; plus vous les solliciterez, plus elles seront élevées ! Sur ce point également, n'hésitez pas à poser des questions ! Enfin, servez-vous des réseaux sociaux pour découvrir des points communs dans les parcours de vos différents interlocuteurs.

Agir auprès de chacun

Aller directement au contact. Pour augmenter sensiblement vos chances de signer, vous avez besoin de rencontrer les différentes personnes participant au processus d'achat. Parfois, cela ne sera pas possible. En effet, dans certaines entreprises, le décideur ne veut rencontrer personne. Tant pis. Mais vous, de votre côté, demandez à rencontrer chacun des interlocuteurs. Plus vous irez au contact, plus votre démarche sera efficace. Ne sous-estimez pas ce travail de lobbying ; c'est souvent ainsi que les bons vendeurs font la différence. Pour mener à bien cette démarche, une nouvelle fois soyez simple et direct : « Puisque vous m'indiquez attacher beaucoup d'importance à l'avis de Monsieur Lepin dans le choix de votre logiciel, j'aimerais bien le rencontrer. Qu'en pensez-vous ? »

Vous pouvez ressentir une certaine gêne en demandant de rencontrer le ou les décideurs. Cette gêne est légitime ; on peut craindre en effet de vexer notre interlocuteur. Pour dépasser ce problème :

1. Assurez-vous que vous avez bien traité tous les points avec votre interlocuteur.
2. Validez que sa position est globalement positive.
3. Expliquez-lui votre souhait.
4. Mesurez son ressenti.

TÉMOIGNAGE

Patrick Boussard, directeur général de Genesis
(experts de la qualité sonore des produits)

« Nous travaillions sur une proposition importante pour nous, à faire à un grand groupe industriel. Une affaire que l'on pouvait penser gagner d'avance, dans la mesure où nous avions déjà travaillé pour ce client et qu'il était très satisfait de nous. De plus, certains interlocuteurs avaient une relation très conviviale avec nous. Mais on ne voulait surtout pas pêcher par excès de confiance, d'autant que l'on savait que la décision allait se prendre en commission. Il ne s'agissait pas de sous-estimer le poids de chaque participant.

Nous nous sommes répartis le travail avec mon ingénieur commercial. Nous avons pris le soin d'appeler tous les interlocuteurs, de mesurer leur ressenti par rapport à notre projet et de bien nous assurer qu'ils avaient toutes les réponses, les données pour bien appréhender et analyser notre offre.

Ce travail du compte et des multiples interlocuteurs a été probablement déterminant. En effet, nous avons remporté l'affaire "qui s'est jouée à un fil" nous a-t-on dit ! On peut donc penser que nos derniers contacts ont contribué à faire pencher la balance du bon côté. De plus, lorsque nos interlocuteurs nous ont communiqué leur décision, ils nous ont dit avoir apprécié notre démarche ! »

Pour illustrer cette démarche, voici un exemple de dialogue entre un entrepreneur qui vend des logiciels de gestion et son interlocuteur, utilisateur potentiel de sa solution :

— Monsieur Pignon, à ce stade de nos échanges, avons-nous abordé tous les points qui sont importants pour vous ?

— Oui, tout est très clair pour moi.

— Très bien ! Quel est votre sentiment sur notre solution et notre proposition ?

— Pour ma part, vous êtes la meilleure solution. Je trouve votre logiciel ergonomique, facile à paramétrer. J'apprécie également que vous ayez adapté le plan de formation à nos contraintes d'emploi du temps.

Conseils pratiques

À partir de trois interlocuteurs différents chez un même client, n'hésitez pas à recourir à l'écrit :

- > Faites la liste de tous vos interlocuteurs et attribuez à chacun un ou deux rôles. Dessinez les interactions entre eux.
- > Décrivez ce que vous pensez être la position de chacun.

Vous disposez dès lors d'un mapping qui va vous permettre d'adapter votre tactique...

— Merci pour votre franchise. Je me réjouis que vous nous considériez comme la meilleure solution !

— Ne vous emballez pas ! Comme je vous l'ai dit, la décision finale sera prise par les deux associés, auxquels je vais présenter les différentes propositions.

— Je comprends. L'expérience me montre que nous augmentons sensiblement nos chances d'être choisis lorsque je peux rencontrer directement les dirigeants. Et si on organisait une présentation à vos deux associés ; qu'en pensez-vous ?

S'adapter au rôle de chacun. En rencontrant les différentes personnes qui participent à la décision, intégrez que chacune a des préoccupations qui lui sont propres, en fonction du rôle qu'elle joue. En retour, vous devez adapter votre discours et votre comportement.

Voici quelques recommandations opérationnelles :

S'adapter au rôle de chacun

Rôle	Objectif commercial	Solutions possibles/Axes de travail
L'utilisateur	Le séduire et lui donner envie d'adopter notre solution.	Faire essayer. Lui faire rencontrer d'autres utilisateurs. Créer la sympathie. Argumenter sur l'ergonomie et la facilité d'utilisation.
Le prescripteur	Lui prouver notre parfaite adéquation avec son cahier des charges.	La démonstration. Montrer des études de cas. Parler technique !
L'acheteur	S'adapter à ses exigences budgétaires en respectant nos marges.	Respecter son rôle. Valoriser nos références. Le sécuriser. Préparer la négociation.
Le décideur	L'inciter à nous choisir.	Quels sont ses critères de choix ? En quoi servons-nous la stratégie de l'entreprise ? Valoriser le retour sur investissement. Proposer un engagement de résultats, une garantie.

AVIS D'EXPERT

Marie-Hélène Méoulet, directrice des achats du groupe Spir Communication

■ Comment réussir l'étape du rendez-vous avec un acheteur ?

« Avant toute chose : il ne faut pas minimiser ou pire éluder le rendez-vous avec l'acheteur. Au contraire, il faut se préparer, car votre interlocuteur le sera !

Ensuite, respectez son rôle : l'acheteur est un acteur de la création de valeur dans la chaîne de la vente. Son but est de trouver le meilleur produit au meilleur prix afin de donner un avantage concurrentiel à son entreprise. Il ne doit pas simplement acheter moins cher mais acheter mieux et acheter moins.

Enfin, adaptez-vous au mode de raisonnement de l'acheteur : il défend les intérêts de son entreprise et doit assurer la pérennité de son achat. Son action doit tendre à réduire au maximum les quatre grands risques de son métier. Le risque financier, tel que la défaillance économique. Le risque technique, lié à l'arrêt de fabrication d'un produit ou le frein à l'innovation. Le risque humain comprenant l'incompétence ou le délit de marchandage. Le risque logistique impliquant une capacité de livraison insuffisante ou la défaillance des transporteurs.

Un dernier conseil : ne considérez pas l'acheteur comme un ennemi mais comme un futur allié. Il cherche à instaurer des relations de qualité s'inscrivant dans la durée avec ses fournisseurs. »

L'essentiel ■ ■ ■

L'art de questionner. 90 % de l'acte de vente, c'est la découverte des besoins du client ! Toutes les questions sont bonnes à poser dès lors que l'on veut comprendre et aider son interlocuteur.

Analyser et comprendre les situations d'achat collectif. Une situation d'achat collectif – qui implique au moins deux interlocuteurs différents – nécessite de bien analyser les rôles et interactions.

Vers un plan d'action

- Comment prévoyez-vous d'expliquer à votre prochain prospect votre besoin de découvrir ses attentes ?
- Disposez-vous d'une liste écrite des questions que vous voulez impérativement poser à chaque prospect que vous rencontrez ?
- Dans quel état d'esprit êtes-vous lorsque vous interrogez un client sur ses besoins ?
- Quel support utilisez-vous pour vous aider à y voir plus clair lorsque vous êtes face à plusieurs interlocuteurs ?

By 4\$\$\$!M

Notes

1. Et d'une façon plus générale dans toute relation ! Mais si ce livre vous sert également à vos relations amicales et affectives, nous aurions dû le vendre plus cher...
2. Pour moi non plus !

By 4\$\$!M

Lorsque le grand moment approche...

La forme, c'est le fond qui remonte à la surface.

VICTOR HUGO

Objectifs

- ▶ ▶ ▶ Vous aider à réussir vos propositions commerciales.
- ▶ ▶ ▶ Vous donner les moyens de gérer avec efficacité les situations dans lesquelles vous rencontrez des objections.
- ▶ ▶ ▶ Vous donner des solutions pour conclure plus de ventes !

La proposition commerciale ? Un outil stratégique !

■ ■ ■ Vous avez choisi de vendre selon un cycle qui comporte au moins deux rendez-vous ?¹ Vous devez remettre des offres écrites à vos clients. Peu importe que celles-ci tiennent sur une page A4 ou qu'elles nécessitent deux classeurs. Quelle que soit son ampleur, la proposition commerciale est un outil qui va jouer un rôle décisif dans votre processus de vente. Votre prospect attend dans ce document la preuve de votre bonne compréhension de ses besoins et la pertinence de votre réponse. Voici comment réussir cette étape et faire de vos propositions commerciales votre meilleur outil d'aide à la vente.

Créer un contenu pertinent

Une comparaison possible ? Votre proposition est attendue comme un bon repas... L'ordre suivant lequel vous présentez les plats a toute son importance. Voici une logique éprouvée pour bâtir votre proposition.

Une synthèse décisionnelle. Elle est nécessaire si vos propositions dépassent quinze pages. Le principe est le suivant : votre lecteur doit lire sur une page les éléments essentiels pour prendre sa décision.

Le contexte. Cette partie consiste à reformuler ce que vous avez compris de la situation de votre prospect. Attention ! Cet exercice comporte deux écueils : la flagornerie et l'ineptie. Ne versez pas dans des propos excessivement flatteurs à l'égard de votre client : vous risquez d'en agacer plus d'un. De la même façon, ne vous aventurez pas trop dans la description de votre prospect, par exemple son activité lorsqu'il s'agit d'une entreprise. Vous risquez de faire des erreurs. De plus, vous n'apprenez rien à votre client puisque vous décrivez son métier. Concentrez-vous plutôt sur la description du contexte qui justifie votre intervention.

PRENONS UN EXEMPLE : vous rédigez une proposition commerciale pour le groupe Michelin. Rien ne sert, dans ce paragraphe de contexte, d'écrire à vos interlocuteurs que leur entreprise fabrique des pneumatiques. Ils le savent. En revanche, indiquer « dans le cadre de l'évolution

réglementaire du marché des pneumatiques pour poids lourds, vous devez mettre en place... » correspond bien au cahier des charges de cette rubrique !

Les objectifs. Cette partie est la plus importante de votre proposition commerciale. Vous décrirez ici les objectifs que le client veut atteindre avec votre produit ou service. C'est ce qu'il veut obtenir grâce à vous. C'est son retour sur investissement ; ce qui justifie son engagement financier. Prenez garde, dans la rédaction des objectifs, à bien rester sur le registre de la reformulation. Ce sont les objectifs que votre prospect a exprimés, non pas ceux que vous prendriez à sa place.

La solution. Décrivez directement et simplement ce que vous allez faire. Expliquez votre méthode. Mettez en avant les points forts de votre produit qui sont adaptés à la demande et au contexte de votre client. Et focalisez-vous sur ce que vous apportez à votre client. Le cas échéant, détaillez les implications pour lui, ce qu'il aura à faire pour sa part. Si vous vendez aux entreprises, sachez qu'un dirigeant appréciera de savoir combien de temps ses équipes vont être mobilisées. Dans une proposition de calendrier, indiquez des dates réelles pour déjà impliquer votre prospect.

Le budget. Ne parlez pas de « proposition financière » mais bien de budget ! En effet, par définition, une proposition est beaucoup plus négociable que ne l'est un budget... Vous pouvez dans cette partie inclure des calculs de retour sur investissement.

Votre entreprise. Le moment est venu de parler de vous et de votre entreprise. Deux pièges vous guettent : faire trop long et standardisé. La tentation est grande en effet d'utiliser toujours les mêmes textes. Veillez, au contraire, à personnaliser le plus possible vos contenus, que ce soient les CV ou les références. Par exemple, il est pertinent, dans votre présentation des références, de mettre en avant « les missions déjà réalisées, analogues à votre projet ».

Bon pour accord. Cette partie est rapide à rédiger mais essentielle. Ce sont les deux lignes qui vont permettre à votre client de signer et ainsi de vous donner son accord. Il s'agit simplement d'écrire :

Conseils pratiques

- > Selon votre activité, vous pouvez avoir besoin de rajouter des annexes techniques, comme des plans...
- > Ainsi, dans les métiers créatifs, il est pertinent de présenter des exemples de réalisations : insérez ces éléments en dernier et créez une partie « Annexe ».

→ Fait à...

→ Le...

→ Nom du client – Bon pour accord

→ Nom du vendeur – Bon pour accord

Si vous travaillez avec de très grandes entreprises, vous pouvez être tenté de supprimer cette partie « bon pour accord », puisque vos interlocuteurs font émettre un bon de commande émanant de leur structure. Surtout pas ! Conservez-le, d'abord, parce que vous envoyez ainsi un signal

fort : vous proposez clairement d'acheter ; ensuite, parce que vous faites valider l'accord sur la base de vos conditions de vente plutôt que les conditions d'achat de votre client.

Adopter une forme séduisante

Imagineriez-vous offrir un bijou emballé dans du papier journal ? Investissez dans la forme et la valorisation de votre offre.

Le style de rédaction. Respectez un style qui garantit l'efficacité de votre document :

- Des phrases courtes et faciles à lire. Le langage doit être compréhensible de tous : supprimez le jargon de votre profession, donnez la signification des sigles que vous êtes obligé d'utiliser.
- Employez le « vous » : adressez-vous directement à votre client.
- Préférez le français au franglais. Méfiez-vous également des mots que l'on utilise avec des sens qu'ils n'ont pas : utilisez un dictionnaire récent pour vérifier le sens des mots que vous employez.
- Bannissez les superlatifs qui vont provoquer de l'agacement. « Le meilleur », « jamais égalé » : autant d'affirmations gratuites qui ne prouvent rien.
- Éliminez les mots et expressions à la mode. Vous devez y être particulièrement attentif si vous vendez aux entreprises.

La mise en forme. Voici comment réussir l'emballage du bijou qu'est votre proposition :

- Donnez un titre vendeur à votre document : par exemple, remplacez « proposition commerciale n° 2014/17 » par « De nouvelles fenêtres chez M. et Mme Pignon, pour plus de confort et d'économies » ou encore « Comment augmenter la sécurité de votre entrepôt ».
- Mettez en place une véritable charte graphique pour vos propositions commerciales. Appuyez-vous, si nécessaire, sur un professionnel de la création pour disposer de documents à la hauteur de votre positionnement.
- Utilisez des graphiques, des schémas, des visuels, des pictogrammes. Votre document doit être plaisant à lire.
- Inspirez-vous de ce que font avec succès les magazines. Créez des titres, des sous-titres, des encadrés. En offrant plusieurs niveaux de lecture, vous donnez encore plus envie à votre client de rentrer dans votre proposition commerciale.
- Si vous décidez d'illustrer votre proposition commerciale de photos, veillez à ce que celles-ci soient irréprochables. Par exemple, si vous vendez du service et que vous voulez insérer les photos des différentes personnes qui vont intervenir, celles-ci doivent être professionnelles et homogènes. Faites appel à un photographe, dont c'est le métier, pour réaliser ces photos.
- Soyez attentif à la qualité du papier que vous allez employer. C'est aussi au travers de ce contact que le prospect va se forger une image de vous. De la même façon, valorisez votre offre, et votre client, en remettant votre proposition commerciale dans un « emballage » qui

soit un véritable écrin : de la pochette de présentation au classeur personnalisé, en fonction bien sûr de votre activité et de la longueur de vos propositions commerciales.

- Vous pouvez remettre votre offre agrémentée d'accessoires : échantillons, book de photos, cahier des charges technique. Vous pouvez également remettre des éléments sur une clé USB aux couleurs de votre entreprise, que vous offrez pour l'occasion à votre prospect.
- En fonction de votre positionnement marketing, vous pouvez décider d'être résolument créatif et d'adopter une mise en forme originale, en rupture avec les codes du secteur. Cela peut s'avérer pertinent si vous œuvrez dans un secteur très concurrentiel, où les clients ont tendance à croire que toutes les offres sont identiques.

Les questions à se poser

Avant... Réaliser une proposition commerciale est un investissement important, en temps et en énergie. Voici quelques critères clés pour prendre cette décision :

- L'envie : ce chantier, cette problématique vous intéressent-ils ? Avez-vous envie de servir ce client ? De gagner cette référence ?
- L'évaluation des chances : à combien estimez-vous vos chances de gagner ? Si vous estimez que vous n'en avez aucune, pourquoi répondre ?
- La pertinence et l'adéquation : vous jugez-vous être le meilleur pour répondre à cette demande ? À la place du client, choisiriez-vous votre entreprise ?
- La cohérence avec la stratégie : ce client, cette prestation sont-ils cohérents avec votre stratégie ?
- L'éthique : répondre à cette demande est-il cohérent avec votre éthique ? Êtes-vous certain que le projet que le client veut mettre en œuvre est une bonne chose pour lui ?
- L'accord du client : avez-vous clairement posé la question à votre prospect ? Est-il d'accord pour que vous rédigiez une offre ?

Si à ces différentes questions vous répondez par la négative, vous avez plutôt intérêt à ne pas faire cette proposition commerciale ! Et tout le temps, l'énergie et l'argent gagnés vont pouvoir être investis sur des affaires que vous voulez vraiment gagner.

AVIS D'EXPERT

Caroline Caussé, avocate au Barreau de Marseille

■ A-t-on le droit de refuser de faire une proposition commerciale à un client potentiel ?

« Depuis la loi du 1^{er} juillet 1996, toute entreprise est en droit de refuser de vendre ses produits ou de fournir ses services.

Pour autant, le refus de vente ou de fourniture de service reste prohibé lorsqu'il est fondé sur des discriminations, des pratiques anticoncurrentielles, ou s'il résulte d'une rupture brutale et abusive des relations commerciales et plus généralement lorsqu'il constitue une faute, c'est-à-dire s'il est opposé dans des conditions anormales ou manifestement contraires à la bonne foi.

De plus, le refus de vente ou de fourniture de service reste sanctionné lorsqu'il est opposé à un consommateur², car l'article L. 122-1 du Code de la consommation dispose qu'il est interdit de refuser à un consommateur la vente d'un produit ou la prestation d'un service, sauf motif légitime. »

Et après ! À l'instar de certains plats cuisinés (notamment la blanquette de veau), une proposition commerciale a besoin qu'on la laisse reposer avant de la servir... Une fois que vous avez rédigé une offre, mettez-la de côté au moins douze heures. Passé ce délai, vous pouvez reprendre votre document et le relire attentivement. Voici les questions clés à vous poser durant cette relecture :

Conseil pratique

- > Pour relire votre proposition commerciale, ne travaillez pas sur votre ordinateur. Imprimez-la. Seul le papier permet de voir certaines erreurs.

Votre document est-il exempt de la moindre erreur ? Faites la chasse aux fautes d'orthographe, de grammaire, de syntaxe. Vérifiez que ne traîne nulle part le nom du prospect précédent.

Votre offre est-elle suffisamment personnalisée ? Combien de fois dans votre proposition commerciale parlez-vous de votre prospect ? En quoi, à sa lecture, va-t-il avoir l'impression que ce document a été rédigé rien que pour lui ?

Comment avez-vous adapté la présentation de votre offre et de votre entreprise à ce prospect ? Quels sont les éléments particulièrement pertinents que vous avez mis en exergue ?

Présenter vos offres

■ ■ ■ « Jamais tes propositions commerciales tu n'enverras ; toujours tu les présenteras. » Si la « Bible commerciale » existait, ce verset y aurait sa place, tant il est vrai que présenter vos offres va radicalement augmenter vos performances :

- > Vous êtes présent pour argumenter, répondre aux questions et interrogations.
- > Vous envoyez une preuve de votre motivation ; vous valorisez votre client.
- > Vous marquez la différence par rapport à la concurrence.

Ces évidences posées, abordons tout de suite le mode opératoire :

Adopter une logique simple et efficace

Séparer le fond du budget. Un rendez-vous réussi de présentation d'une offre se déroule en trois temps :

- Validez tout d'abord avec votre client que vous avez bien compris son contexte et ses besoins. Reformulez les attentes que vous avez notées. Votre client est-il d'accord ou non, avec votre perception de ses besoins ? Dans l'affirmative, vous pouvez continuer votre présentation. Dans la négative, pas d'affolement ! Peut-être les besoins de votre interlocuteur ont évolué ou que sa situation a changé. À vous de décider, ensuite, si la nouvelle donne remet en cause votre proposition. Si tel est le cas, vous pouvez décider de fixer un autre rendez-vous pour la présentation d'une nouvelle offre, voire de mettre un terme à vos échanges.
- Présentez ensuite votre offre, votre proposition, sans le budget. Détaillez ce que vous allez faire, livrer ou apporter à votre client. Au terme de votre présentation, mesurez son

ressenti : « J'ai terminé la présentation de mon offre, qu'en pensez-vous ? »

- Ce n'est qu'après avoir échangé avec votre prospect sur le fond, répondu à toutes ses questions que vous pouvez lui présenter, sur un support écrit, le montant de votre proposition. Dès lors que vous avez remis votre document à votre prospect, la posture la plus efficace est d'attendre, en silence.

Utiliser les bons outils. Pour réussir la présentation de vos offres, vous pouvez avoir besoin de supports ou d'outils. Quelques recommandations en la matière :

- Créer un diaporama pour présenter votre offre sur un ordinateur portable peut se révéler très efficace. Vous maîtrisez ainsi parfaitement la façon dont vous donnez l'information à votre prospect. Grande est la tentation de copier les éléments de votre document Word pour les coller dans un fichier PowerPoint... Misère ! Vous allez créer un diaporama inopérant car trop lourd, trop chargé. Deuxième piège possible : créer un très beau diaporama... et l'imprimer. Malédiction ! Vous allez remettre un support écrit abscons. Le principe est bien de créer deux supports différents, l'un adapté aux contraintes de l'écrit, l'autre efficace pour une présentation.
- Concevoir des maquettes, des supports personnalisés est également une manière de rendre votre proposition plus impliquante pour votre prospect. Pouvez-vous, dans votre métier, réaliser par exemple des photos et des simulations infographiques ? Est-il pertinent de présenter des premières maquettes ?

Conseils pratiques

- > Une fois que vous avez donné votre proposition à votre prospect et dans l'attente de sa réaction, notamment sur le budget, partez... intellectuellement.
 - > Pour être efficace, votre silence ne doit pas être pesant. Évadez-vous : pensez à un sujet qui vous fait particulièrement plaisir et attendez en silence, avec le sourire.
- Les catalogues et outils fournis par vos fournisseurs ; des échantillons, des nuanciers : voilà également des outils qui peuvent vous aider. D'une manière plus générale, réfléchissez à comment solliciter tous les sens de votre prospect pour qu'il se projette dans l'achat.
 - Vous pouvez enfin « mettre en scène » votre rendez-vous et utiliser un lieu spécifique : la visite de vos ateliers, une belle salle de réunion, un salon d'hôtel, un site sur lequel vous avez travaillé...

TÉMOIGNAGE

Brendan Natral, cofondateur d'easiware
(éditeur de logiciel de gestion de la relation client)

« Lorsque nous retournons chez un prospect pour lui présenter notre offre, nous préparons systématiquement des maquettes d'écran, qui correspondent au contexte d'utilisation, aux processus clés pour le client. C'est certes un moyen de se démarquer, de valoriser notre prospect et de continuer la démarche de séduction. C'est surtout une façon de faire qui colle à notre philosophie : on prouve que l'on sait faire. Dans le monde du logiciel, les clients sont échaudés et ne se contentent pas d'affirmations gratuites ; ils ont besoin de voir ! »

Que faire si le prospect est loin ?

Vous pouvez être débordé, radin, soucieux de limiter vos émissions de CO₂, ou les trois à la fois. Dans tous les cas, ce prospect est suffisamment loin pour que votre motivation à revenir le voir soit émoussée. Deux solutions s'offrent à vous :

Conseils pratiques

Pour partager votre écran à distance, plusieurs solutions s'offrent à vous :

- > PowerPoint, depuis la version 2010, intègre cette fonction.
- > Skype offre également cette fonctionnalité.

Enfin, des solutions comme Webex ou Netviewer peuvent être requises pour donner une image plus « grands comptes ».

- L'interruption de séance : après avoir obtenu l'accord de votre prospect sur le fait que vous allez réaliser pour lui une proposition, demandez-lui de vous accorder le temps nécessaire pour concevoir cette offre et proposez-lui un nouveau rendez-vous le jour même. Dans le cas d'une entreprise, vous pouvez même demander à emprunter un bureau. Sinon, une terrasse de café peut très bien convenir ! Avec cette organisation, le gain de temps et d'énergie est significatif. Cette solution peut se révéler pertinente si votre prospect a exprimé une certaine urgence dans ses attentes.
- La présentation à distance : des solutions sont aujourd'hui très accessibles, y compris à nos petites entreprises. Vous pouvez proposer à votre prospect un rendez-vous téléphonique, durant lequel vous lui présenterez votre proposition, via une solution de partage d'écran. Vous conservez ainsi l'essentiel de l'interactivité d'une présentation en face à face. Il est à noter que ces solutions de présentation à distance peuvent également vous servir pour un premier rendez-vous.

Accepter et comprendre les objections du client

■ ■ ■ Tout le malentendu vient de l'emploi de ce terme d'objection. Le dictionnaire Larousse définit ainsi une objection : « ce qu'on oppose à une proposition, à une affirmation, à une demande ». En émettant une objection, le client serait donc en opposition avec le vendeur. Cette vision conduit naturellement à recevoir les objections comme des agressions et à vouloir les contrer. Ce chapitre vous propose un autre état d'esprit que celui qui consisterait à affronter ses clients...

Pourquoi se réjouir en entendant une objection ?

Et si vous remplaciez le mot objection par « opinion » ? En émettant une objection, le client vous donne sa vision des choses, son opinion. C'est déjà une marque de confiance à votre égard. Et c'est surtout une marque profonde d'intérêt. Votre produit ou votre service est suffisamment intéressant à ses yeux pour qu'il émette une opinion.

Imaginez un instant : vous n'avez pas d'enfant ni le projet d'en avoir. Auriez-vous une opinion sur un nouveau modèle de poussette ? Difficilement, tant ce produit ne vous concerne pas et donc vous indiffère. En revanche, si vous avez des jumeaux de trois mois, le sujet vous préoccupe ! Et naturellement, vous adopterez une opinion à propos d'un nouveau modèle de poussette. « Ce système pour la plier est très pratique, en effet, mais j'ai peur que ça ne soit pas très fiable. » En émettant cette opinion, le client se projette en train de l'utiliser. Il a déjà fait un pas important vers l'idée d'acheter ce produit. Simplement, une crainte doit être dépassée pour transformer l'envie en acte concret.

En résumé, une objection est :

- une opinion que le client émet ;
- une envie d'acheter ;
- une peur à dépasser ;
- un appel à l'aide.

Quel comportement adopter ?

Dès lors que l'on considère, une objection comme une opinion et une envie d'acheter, le comportement à adopter devient très simple :

- Comprendre, accepter avec sincérité le point de vue de l'autre.
- Dans la mesure du possible, souligner les points positifs.
- Mesurer la capacité de son interlocuteur à faire évoluer sa position.

EXEMPLE DE MISE EN APPLICATION :

- J'ai déjà des prestataires avec lesquels je travaille depuis dix ans !
- Je comprends. C'est bien normal. Je me réjouis que vous fassiez appel à des prestataires extérieurs comme moi. Et permettez-moi de vous dire que j'apprécie, moi aussi, la fidélité dans les affaires. Et justement : que faut-il que je fasse, que je vous apporte, pour que vous décidiez de travailler avec moi sur les dix prochaines années ?

Ce comportement appelle plusieurs commentaires :

- L'étape d'acceptation du point de vue de l'autre est fondamentale. Si vous voulez que le client écoute vos arguments, commencez par écouter son avis ! Si vous voulez que votre prospect comprenne les atouts de votre entreprise, commencez par comprendre sa position³. La compréhension réelle et sincère du point de vue de son interlocuteur est une condition indispensable à l'établissement d'une relation de confiance et donc d'une communication efficace. Si votre prospect ne ressent pas une compréhension réelle de votre part, il restera sur la défensive. Il pourra même manifester de l'agressivité.
- Parfois, le point de vue de son interlocuteur est difficile à comprendre. Dans ce cas, prenez soin, avec beaucoup de délicatesse, de creuser pour comprendre : « Je souhaite vraiment comprendre votre position. Qu'est-ce qui vous conduit à... ? Qu'entendez-vous par... ? »

→ La démarche qui consiste à renvoyer la question au prospect peut vous sembler incongrue. Et pourtant... Celui qui connaît le mieux les besoins du client... est le client ! Vous-même, cher lecteur, avez, comme moi, des opinions sur bon nombre de sujets : la politique, la religion, le sexe, l'argent... Est-il possible de vous faire changer d'avis sur toutes vos opinions ? Sûrement pas. Votre prospect est comme vous et moi. Sur certains sujets, ses opinions sont faites et il ne souhaite pas en changer. À la question : « Que faut-il que je fasse pour vous faire changer d'avis ? », votre prospect répondra : « Rien ! » Autant le savoir le plus tôt possible. Vous gagnez ainsi un temps précieux, que vous allez pouvoir consacrer à des prospects plus sensibles aux atouts de votre entreprise. Acceptez de lâcher prise. Vous ne pouvez pas séduire tous les prospects que vous rencontrez.

AVIS D'EXPERT

Philippe Bazin⁴, associé du cabinet Krauthammer,
enseignant certifié en PNL

■ **Pour quelles raisons est-il contre-productif de vouloir contrer les objections et convaincre l'autre à tout prix ?**

« Vendre est un acte de communication, pas un acte de guerre ! Le rôle du vendeur est simplement de créer les conditions pour que l'autre puisse décider. Chercher à combattre la vision de son interlocuteur, vouloir lui démontrer qu'il a tort procède d'une vision de la relation gagnant/perdant. L'opposition fortifie les adversaires. Contrer son interlocuteur va le conduire à se renforcer dans ses propres convictions. On peut élargir une vision du monde, non la changer. »

- D'autres prospects, heureux d'avoir été compris, vous livreront les éléments qui peuvent effectivement les amener à remettre en cause leur opinion. À vous d'écouter, avec plus d'attention que jamais, le cahier des charges de votre prospect.
- Enfin, certains prospects vous renverront la question. « Que faut-il que je fasse, que je vous apporte, pour que vous décidiez de travailler avec moi sur les dix prochaines années ? » Votre interlocuteur peut vous répondre « c'est à vous de me le dire ! ». C'est le signal que vous avez réussi, dans votre communication, à créer les conditions nécessaires pour que votre prospect accepte d'écouter vos arguments.

Comment argumenter avec efficacité ?

Vous aurez donc besoin, dans certaines situations, d'argumenter pour répondre à l'attente de votre prospect. Pour réussir cette étape essentielle de la vente, vous devez être parfaitement préparé. Le stress engendré par la situation contribuera en effet à vous faire perdre une partie de vos moyens. Seule une parfaite préparation vous permettra d'être efficace et convaincant. Permettez-moi, une nouvelle fois, de comparer l'action commerciale et le sport. « Plus on transpire à l'entraînement, moins on pleure sur le terrain. » Les performances sportives de haut niveau se gagnent grâce à un solide entraînement. Il en est de même des performances commerciales. Voici le programme de cet entraînement :

S'appuyer sur un écrit structuré. À l'instar de ce que vous avez déjà préparé pour votre démarche de prospection téléphonique, appuyez-vous sur un support écrit pour bâtir un argumentaire efficace. Seule l'écriture va vous permettre de structurer votre raisonnement et

donc de rendre efficace votre argumentation. Pour organiser cette réflexion, vous pouvez construire votre argumentaire en trois parties :

1. **Les avantages** génériques de votre offre : quels sont les bénéfices à acheter votre produit ou votre prestation ? Par exemple, si vous vendez des services de maintenance informatique, quels sont les avantages à confier la maintenance de ses ordinateurs à un prestataire extérieur ? Ces arguments sont génériques dans le sens où ils peuvent être employés par tous les acteurs de la profession. Ils vous serviront lorsque vous rencontrerez un prospect qui doutera de l'intérêt même de votre offre.
2. **Les atouts** spécifiques de votre entreprise et de votre offre : pour quelles raisons travailler avec vous ? Cette partie doit vous aider lorsque vous êtes face à un prospect qui est convaincu, dans le fond, de l'intérêt de vos produits ou services. Mais c'est sur le choix de la solution et de l'entreprise qu'il hésite. Quelles sont toutes les bonnes raisons de travailler avec vous ?
3. **Les réponses** aux opinions les plus fréquentes. Recensez toutes les questions et objections possibles, notamment et surtout celles que vous redoutez. En phase de création, soyez par exemple prêt à répondre à ces deux questions : « quelles sont vos références » et « combien êtes-vous dans votre entreprise ». Plus vous redoutez une question, plus vous avez besoin de la préparer !

Maîtriser sa rhétorique. Aucun prospect ne se contentera d'affirmations gratuites. L'heure est de plus en plus à la défiance. Ces lieux communs posés, voyons tout de suite les solutions possibles pour bâtir un argumentaire efficace :

→ Traduisez la caractéristique de votre produit ou service en avantage pour le client.

UN EXEMPLE : « Tous nos radiateurs sont équipés d'un thermostat d'ambiance programmable. Ils vous apportent ainsi plus de confort et le moyen de faire des économies d'énergie. ».

UN AUTRE EXEMPLE : « Nous venons de créer l'entreprise. Notre succès passe par la satisfaction de nos premiers clients. C'est la certitude pour vous de vous appuyer sur le prestataire le plus motivé du département ! »

Conseils pratiques

- > Créez votre argumentaire avec un traitement de texte. Vous pourrez ainsi régulièrement l'enrichir et le faire évoluer. Mais ne vous contentez surtout pas d'une version numérique.
- > Éditez votre argumentaire sur papier, placez ces feuilles dans un classeur : seul le support physique vous permettra d'utiliser réellement votre argumentaire, et donc d'en tirer tout le profit.

→ Étayez vos propos par des preuves externes.

UN NOUVEL EXEMPLE : « Toutes les données sensibles concernant votre réseau sont cryptées avec une clé AES 128 bits, technologie reconnue suffisante par la NSA pour protéger les informations secret défense. Vous bénéficiez ainsi d'un très haut niveau de sécurité. »

Pour obtenir ce type de preuve, prenez le temps de mener des recherches documentaires. Internet a été inventé pour permettre aux entrepreneurs de préparer leurs argumentaires !

→ Faites appel à la force des chiffres. C'est une autre forme de preuve, très efficace.

UN EXEMPLE RÉEL : « En 18 ans, mon cabinet a réalisé plus de 250 recrutements. Et effectivement, deux cas se sont révélés être des erreurs. Je pense que c'est une preuve très concrète de la fiabilité que nous pouvons vous apporter. »

→ Utilisez la force des références actives. C'est un élément rassurant pour votre prospect. « Je vous suggère d'appeler le Dr Lebrun ; il fait appel à nous pour ses investissements depuis plus de cinq ans. »

→ Faites appel aux analogies : cette figure de style se prête très bien à l'argumentation. Une image permet souvent de bien faire passer son message.

UN EXEMPLE : « Nos solutions de téléphonie sur IP vous apportent la richesse fonctionnelle. Cela revient à passer d'une machine à écrire à Word. »

→ Sollicitez vos clients. Vous pouvez ressentir de la difficulté à écrire votre argumentaire. L'exercice implique effectivement une prise de recul, qui peut se révéler difficile, notamment pour un prestataire de services. Demandez tout simplement à vos clients ce qu'ils apprécient chez vous ; vous récolterez ainsi une excellente « matière » pour votre argumentaire.

TÉMOIGNAGE

Anne-Marie Floch, consultante et formatrice en prévention des risques professionnels

« Lorsque j'ai voulu écrire mon argumentaire, le "pourquoi moi" (autrement dit : qu'est-ce que je peux apporter de plus voire, de différent ?) s'est révélé un exercice difficile car parler de soi de manière objective reste illusoire. J'ai choisi trois clients clés de mon activité et leur ai posé deux questions : en quoi le travail réalisé ensemble a-t-il contribué à l'atteinte de vos objectifs ? Quels sont les trois points que vous avez appréciés le plus dans notre travail en commun ? Une fois leur surprise passée (je leur avais expliqué dans quel contexte je me trouvais), je les ai laissés s'exprimer et j'ai noté mot pour mot ce qu'ils me disaient sans les interrompre. Ensuite, j'ai pu regrouper les idées pour en faire un argumentaire, qui me convient car réel et sincère. Au-delà de l'argumentaire et du plaisir d'entendre ces clients me renvoyer des images positives, cela m'a permis de réellement comprendre où je me situais en terme de style, de plus-value... Un moment clé du travail de positionnement, essentiel pour développer une offre cohérente et adaptée. »

Mesurer le ressenti. Vos arguments seront sûrement percutants. Je n'en ai aucun doute. Mais mon avis, comme le vôtre, importe peu. À ce stade, seul compte l'avis du client. Rappelez-vous : ce n'est pas le vendeur qui vend ; c'est le client qui achète. Ce dernier doit pouvoir s'exprimer. Que pense-t-il de vos arguments ? À vous de lui demander ! La vente est un échange, une relation à laquelle le client participe autant que le vendeur. Ce n'est qu'au travers du feedback de votre prospect que vous pourrez mesurer l'efficacité de votre argumentation. « Que pensez-vous des éléments que je vous apporte ? » est une question indispensable à poser au terme d'une argumentation. Une réponse positive vous permettra d'avancer vers l'achat. Une réponse négative vous donnera l'opportunité de vous remettre en cause : vos propos doivent être exprimés de manière différente, de nouveaux arguments doivent être imaginés.

Comment défendre ses prix avec efficacité ?

L'objection du prix peut se révéler stressante pour plusieurs raisons :

- Traiter ce sujet indique clairement que la conclusion est proche. Votre prospect est intéressé par votre offre puisqu'il en discute le prix ; vous êtes donc sur le point de récolter les fruits de vos efforts !
- La réaction de votre client peut être ressentie comme une agression. Ne serait-il pas en train de remettre en cause la qualité de votre produit ou de votre service ?
- Certains peuvent ressentir une gêne profonde à « parler d'argent ».

Ces difficultés posées, voyons tout de suite comment les dépasser :

Tout d'abord acceptez l'opinion que le client peut émettre sur notre prix. Sur ce sujet aussi, son avis est légitime et compréhensible. Le prospect a bien le droit de vouloir négocier. Vous-même, lorsque vous achetez une voiture par exemple, n'avez-vous pas le réflexe de négocier une remise ?

Ensuite, vous devez comprendre les raisons pour lesquelles votre prospect discute votre prix. Sur ce sujet, comme sur les autres, n'hésitez pas à poser clairement les choses : « Monsieur Landru, j'ai le sentiment que mon prix vous pose un problème. Qu'en est-il ? »

En effet, cinq raisons peuvent conduire votre prospect à vouloir parler du prix :

1. Il peut tout simplement vouloir négocier.
2. Il a reçu une offre moins chère d'un concurrent.
3. Il a un doute sur la qualité de vos prestations ou produits.
4. Il a un doute sur les enjeux.
5. Il a un problème de budget.

Il est essentiel que vous compreniez bien la position de votre prospect. En fonction de la situation dans laquelle il se trouve, les réponses à apporter et les comportements à adopter ne sont pas du tout les mêmes.

Face au négociateur. Cet acheteur n'a généralement pas de problème de budget. Il dispose des moyens nécessaires pour acheter votre produit ou service, qui l'intéresse. Simplement, son référentiel de valeurs lui dicte de négocier. Pour lui, un bon achat a forcément donné lieu à une négociation sur le prix. Quelques conseils pour défendre vos prix face à un négociateur :

- On ne satisfait pas un négociateur en cédant à ses demandes ! Au contraire : en accordant trop facilement une remise à votre interlocuteur, vous allez le frustrer et l'inquiéter. Commencez par refuser.
- Vous pouvez décider d'adopter, en fonction des conditions de marché, une position que j'ai plaisir à qualifier de « psychorigide ». Vous n'accordez pas un centime d'euro de remise. Les avantages de cette position sont nombreux. Elle préserve parfaitement votre marge et vous facilite la gestion. Et pour votre client, c'est la sérénité. « Il n'y a qu'un seul prix : vous êtes sûr d'acheter au bon prix ! » Les valeurs de transparence et d'honnêteté sur lesquelles s'appuie cette position la rendent finalement simple à défendre. Attention cependant : ce comportement implique d'être capable d'aller jusqu'à la rupture de la négociation.

- Si vous décidez d'accepter de négocier vos prix, entamez la négociation... dans votre bureau, au calme, et bien avant de rencontrer votre prospect. Préparez-vous à l'avance, et décidez du montant en dessous duquel vous refusez de descendre. Vous pouvez, à cette occasion, élaborer un dégressif officiel. Ce document, qui prend généralement la forme d'un tableau, décrit les conditions selon lesquelles vous consentez des remises. Un outil qui peut se révéler très pertinent, tant pour défendre vos marges que pour sécuriser votre interlocuteur.
- Négociez habilement : vous devez impérativement obtenir des compensations aux remises que vous accordez : un volume de marché plus important, de meilleures conditions de paiement, la possibilité de faire des visites sur ce chantier, une étude de cas...
- Négociez âprement : n'accordez pas de remise avec un chiffre rond. Une remise de 4,56 % apparaît comme le résultat d'un calcul précis, après lequel il sera difficile de faire mieux.
- Offrez plutôt de la quantité supplémentaire que des remises. Dans bien des métiers, c'est en effet moins coûteux pour vous. Et l'impact sur le client est beaucoup plus pérenne.

PRENONS UN EXEMPLE : vous achetez un scooter. Un an après, avez-vous le souvenir du montant précis de la remise accordée par le concessionnaire ? En revanche, s'il vous a offert un casque, vous vous en rappelez chaque jour.

Face à un concurrent. Votre prospect a en main l'offre d'un concurrent. De son point de vue, vous êtes plus cher et il vous le fait savoir, avec plus ou moins de délicatesse. Voici comment sortir de cette situation :

- Évitez le piège fatal : dire du mal de ce concurrent. L'expression « juge et partie » n'est pas vaine ! Vous n'êtes pas objectif et votre prospect le sait. Médire à propos de votre concurrent vous décrédibilisera instantanément. De plus, votre interlocuteur sera tenté de défendre l'entreprise ou la solution dont vous dites du mal. Restez bien concentré sur vos plus.

EXEMPLE : Plutôt que de dire : « Ça ne m'étonne pas qu'ils soient moins chers ! Leur SAV est injoignable ; ils l'ont externalisé à un sous-traitant, basé à l'autre bout du monde, dont les collaborateurs ne connaissent rien au produit. Je vous souhaite du plaisir avec eux ! »

Vous serez plus efficace ainsi : « Permettez-moi de vous rappeler un de nos points forts, le SAV : nous l'assurons exclusivement en interne. Ce sont nos propres ingénieurs qui vous répondent directement. Ainsi, vous êtes toujours sûr avec nous d'obtenir une réponse fiable, très rapidement. Qu'en pensez-vous ? »

- Si l'opportunité se présente, vous pouvez aller jusqu'à dire du bien de votre concurrent, sous réserve que vous le pensiez bien sûr. Dans le même esprit, vous pouvez souligner un point positif. Par exemple, celui, pour une petite entreprise, d'être comparé à un concurrent illustre, leader du marché.
- Vous pouvez construire avec votre client une grille d'évaluation, constituée de critères factuels, vous permettant de mener une comparaison juste. Vous pouvez même affiner cette comparaison, en donnant des coefficients aux différents critères.
- Vous pouvez interpeller votre prospect dans son propre univers.

EXEMPLE D'UN ENTREPRENEUR qui défend sa proposition pour vendre des stores à un boulanger-pâtissier :

— Dans votre cas, Monsieur Dupont : peut-on trouver des gâteaux moins chers que dans votre pâtisserie ?

— Bien sûr ! Mais ils n'ont rien à voir en termes de goût et de qualité ! Pour mes gâteaux, je choisis les meilleurs ingrédients ! Et je suis un pâtissier reconnu !

— C'est exactement la même chose pour nous : nous sommes un storiste reconnu et nous choisissons les meilleurs composants pour nos stores... J'ai l'impression que l'on se ressemble ! Qu'en pensez-vous ?

→ De la même façon, vous pouvez faire appel à un exemple dans un tout autre univers. Celui de l'automobile est assez facile à utiliser, dans la mesure où tout le monde peut comprendre l'analogie. Pour rester dans le même exemple :

« Je comprends que vous trouviez nos stores plus chers que ceux de nos concurrents, Monsieur Dupont. C'est une remarque que j'entends assez souvent. En fait, les stores, c'est comme les voitures... Une Dacia est bien moins chère qu'une BMW... C'est à vous de décider le niveau que vous recherchez en termes de fiabilité, de confort au quotidien... »

Cette analogie sera d'autant plus efficace que vous connaîtrez la marque de la voiture de votre prospect...

→ Enfin, il se peut que votre prospect souhaite en fait négocier. Le concurrent lui sert de moyen de pression pour essayer de vous faire baisser vos prix. Si vous avez décidé de ne pas accorder de remise, il peut être efficace d'adopter un comportement très surprenant :

« Monsieur Dupond, j'ai le sentiment que seul le prix vous intéresse... Dans ces conditions, je ne pense pas que nous allons travailler ensemble. En revanche, je vous donne mon accord pour que vous utilisiez ma proposition : dites à mes concurrents que je vous ai accordé 35 % de remise. Je suis sûr que vous obtiendrez 40 % ainsi ! »

L'intérêt de cette posture est d'envoyer à votre prospect le signal d'une grande assurance, tant sur la qualité de vos produits que sur la justesse de votre politique tarifaire. Dans le même esprit :

« Monsieur Pignon, si vous avez l'intime conviction, la certitude que nos deux offres sont en tous points exactement les mêmes et que seul le prix les différencie... Je n'ai qu'un conseil à vous donner : foncez chez eux ! »

Face à celui qui doute de la qualité de vos prestations ou produits. Cette situation signifie simplement que vos arguments n'ont pas été suffisants. En effet, votre prospect estime que votre prix n'est pas justifié au regard du niveau de qualité qu'il perçoit. À vous de puiser, dans la préparation de votre argumentaire, de nouveaux éléments pour convaincre votre prospect. Prenez le temps de revenir, dans le détail, sur ce qui fait la qualité de votre produit ou de vos prestations.

Face à celui qui doute des enjeux. « Tout ça pour quoi finalement ? » C'est sans doute la question que se pose votre prospect. Nul doute qu'une telle réaction révèle que la découverte des besoins et des enjeux n'a pas été correctement menée. Ou bien votre interlocuteur est-il en train d'oublier ses enjeux, devant le montant à investir. Charge à vous, à ce stade de la vente, de bien revenir sur les enjeux qui sont les siens.

J'attire, une nouvelle fois, votre attention sur l'importance de bien comprendre la situation dans laquelle se trouve votre prospect. Ne confondez surtout pas les deux dernières situations, c'est-à-dire un doute sur la qualité et un doute quant aux enjeux. Rappeler les enjeux à un prospect qui doute de la qualité de votre produit ou prestation peut engendrer chez lui une réaction négative très forte. Il aurait en effet le sentiment que vous lui proposez un produit médiocre en profitant de la gravité de sa situation pour réaliser une marge excessive...

Conseil pratique

- Un exercice très pertinent : imaginez que l'on vous demande votre numéro de téléphone. Remarquez le ton que vous employez pour répondre : simple, clair, factuel. Annoncez votre prix de la même façon.

Face au problème de budget. Tout convient à ce prospect : vous, votre solution, votre entreprise. Seul problème : il n'a pas le budget suffisant. Vous disposez de trois solutions :

- Proposer des conditions de paiement qui permettent d'étaler la dépense ou encore une solution de financement.
- Définir une nouvelle offre moins chère : vous offrez moins, c'est donc moins cher.
- Si vous êtes un prestataire de services, vous pouvez concevoir avec votre client une nouvelle façon de travailler, dans laquelle vous le sollicitez plus.

UN EXEMPLE CONCRET : le déménageur qui vous laisse remplir et préparer tous les cartons.

AVIS D'EXPERT

Philippe Korda⁵, associé gérant de Korda & Partners

Comment négocier alors que le rapport de force n'est pas en notre faveur ?

« Mais qu'est-ce qui vous fait croire que le rapport de force n'est pas en votre faveur ?

Dans une négociation commerciale, ce n'est pas le gros qui impose ses conditions au petit. C'est celui qui a l'impression d'avoir la meilleure solution de repli, en cas d'échec des discussions, qui s'impose face à celui qui a l'impression de ne pas avoir vraiment de meilleur choix.

En conséquence, commencez par faire en sorte de ne jamais vous trouver en situation de dépendance vis-à-vis d'un client.

Ensuite, puisque tout est question de perceptions, à vous d'influencer celle de votre client !

D'un côté, devenez indispensable à votre client. Démontrez-lui – et pas seulement par des discours – que votre offre est unique et qu'elle correspond plus que toute autre à ses besoins et ses motivations.

De l'autre, faites-lui sentir que vous avez l'embarras du choix. Soyez aimable et dites-lui toujours que vous avez très envie de travailler avec lui... Mais parlez avec (fausse) modestie de vos succès, étonnez-vous avec candeur de la rapidité du bouche à oreille, évoquez votre difficulté à répondre à toutes les sollicitations, ou même à convaincre vos proches de continuer à servir un client aussi exigeant, alors que d'autres propositions plus rentables vous sont soumises.

La petite taille de votre entreprise peut être une faiblesse ou un atout : ça ne dépend que de vous ! »

Comment conclure ?

■ ■ ■ Plus encore que le traitement de l'objection prix, la gestion de la conclusion de la vente peut être un moment stressant. Et pourtant ! Si vous avez bien fait votre travail dans toutes les étapes précédentes, la conclusion sera logique et naturelle. Plus vous aurez été dans la démarche de mesurer régulièrement le ressenti de votre interlocuteur, plus vous aurez récolté un feedback précieux, vous permettant d'avancer dans l'échange. Ces recommandations faites, voyons comment réussir brillamment la conclusion d'une vente !

Adopter la bonne posture

Votre réussite s'appuie avant tout sur un état d'esprit :

Conduire son interlocuteur à décider. Trop de vendeurs veulent impérativement que leurs prospects achètent. Il en découle un comportement pesant, voire agressif. Le client ressent à juste titre qu'on veut l'obliger à faire quelque chose. Pour la majorité d'entre nous, nous n'aimons pas que l'on nous force la main. Ne vous trompez pas d'objectif en fin de vente. Vous ne devez pas forcer votre prospect à répondre positivement à votre proposition. En revanche, vous avez toute la légitimité pour le conduire à prendre sa décision et vous la communiquer. Cette légitimité est d'autant plus forte si vous avez investi du temps, de l'énergie à comprendre ses besoins et concevoir une proposition pertinente.

Faire preuve... d'aucune empathie ! Au moment de se décider, le prospect doute. Il a peur. L'investissement est important et impliquant. Vous êtes une petite entreprise, installée depuis peu. Il ne vous connaît pas bien. Ses raisons de douter sont légitimes. Mais ne soyez surtout pas au diapason de cette peur ; vous la cautionneriez ! Votre attitude doit être au contraire empreinte d'assurance et de certitude. Vous savez que vous êtes le meilleur fournisseur possible ! Dans ces moments, inspirez-vous du comportement d'un médecin qui délivre une ordonnance.

Utiliser la force des questions ouvertes. La conséquence naturelle de cet état d'esprit ? Vous disposerez de toute l'acuité nécessaire pour bien détecter les signaux d'achat, qu'ils soient verbaux ou non verbaux. Certains de ces signaux seront de véritables feux verts :

- Bien, très bien.
- C'est vraiment intéressant.
- Je crois que vous avez bien compris notre besoin !

Ainsi, avec assurance, vous serez capable d'utiliser la force des questions ouvertes :

- Que faisons-nous ?
- Qu'avez-vous envie de décider ?

Ces manières de conclure la vente permettent au client de décider sereinement et d'exprimer lui-même son envie d'acheter.

S'adapter aux situations plus difficiles

Dans certains cas, vous pouvez ressentir le besoin d'adopter un comportement plus directif.

Isoler les dernières objections. Voilà clairement une tactique très efficace. Assurez-vous que l'opinion que le client émet constitue le seul et dernier obstacle avant son achat. Vous allez ainsi vous placer dans des conditions parfaites pour conclure votre vente.

EXEMPLE RÉEL :

- J'ai un problème avec vos conditions de règlement : vous demandez que vos factures soient réglées à réception, je n'ai jamais fait ça !
- Quelles sont vos habitudes de règlement ?
- Au moins 30 jours.
- Je comprends en effet que mes conditions puissent vous surprendre. La question des conditions de règlement est-elle le seul et dernier obstacle à notre collaboration ?
- Oui, tout à fait.
- Très bien. Si exceptionnellement, je m'adapte à vos habitudes de règlement et vous permettez de régler mes factures à 30 jours, que décidez-vous ?
- Je signe votre contrat !
- Très bien.

Obtenir des réponses sincères. Parfois, vous aurez du mal à obtenir spontanément un feedback clair de la part de votre interlocuteur. La relation s'éternise mais la vente ne se conclut pas. Autant dire que vous avez intérêt à clarifier la situation avec votre prospect. Voici deux manières de faire :

Conseils pratiques

- > Lorsque le client vous donne son accord, manifestez votre joie, mais de manière mesurée. « Je vous remercie de votre confiance » suffit.
- > Si vous ressentez le besoin d'extérioriser votre joie, attendez d'être parti loin de votre client pour vous manifester. Évitez, par exemple, de sauter sur le capot de votre voiture en téléphonant à votre associé sous les fenêtres de votre client !

1. Contraindre, avec délicatesse, votre interlocuteur à se positionner.

EXEMPLE :

« Monsieur Pignon, à ce stade de nos échanges, il ne reste plus que trois possibilités :

— La première, c'est que vous avez pris votre décision : votre réponse est non. Cette décision, bien sûr je la respecte et je vous invite à me la communiquer.

— Deuxième possibilité, vous avez pris votre décision : votre réponse est oui. Je m'en réjouis et je vous invite également à me la communiquer.

— La troisième possibilité, c'est que vous n'arrivez pas à prendre votre décision, parce qu'il reste des zones d'ombre. Certaines de mes réponses ne vous ont pas satisfait, certains aspects dans mon offre ne sont pas clairs pour vous... Dans ce cas, je vous encourage à partager ces points de doute avec moi.

Monsieur Pignon : dans laquelle de ces trois situations êtes-vous ? »

2. Poser une véritable question de confiance. Ce procédé est adapté aux prestataires de service.

UN EXEMPLE DE QUESTION à poser à votre interlocuteur, en le regardant droit dans les yeux : « Monsieur Lebrac : compte tenu de l'importance du projet sur lequel nous sommes en train de réfléchir ensemble, j'ai une question cruciale à vous poser. Est-ce que vous me faites confiance ? »

Gérer le refus

■ La réponse vient de tomber : votre prospect vous informe qu'il a pris sa décision. Il a choisi un de vos concurrents. C'est une situation que vous rencontrerez peu, puisque vous avez fait l'acquisition de ce livre. Néanmoins, voyons comment la traiter le plus efficacement possible :

Faire preuve de tolérance et d'élégance. OK, votre produit est le meilleur du monde. Oui, vous avez investi énormément de temps sur cette affaire. Mais votre prospect a le droit de préférer une autre solution ! Acceptez donc la décision de votre interlocuteur avec fair-play. UN EXEMPLE :

« Monsieur Pignon, bien entendu je respecte votre décision. Et j'apprécie que vous ayez pris la peine de m'appeler. »

Obtenir des informations. Vous avez l'opportunité d'en apprendre plus sur votre marché. Interrogez donc votre prospect sur les autres compétiteurs qui étaient en lice. Cherchez à obtenir le nom de celui qui a gagné mais aussi les conditions de son offre. Ensuite, profitez-en pour récolter du feedback sur votre façon de faire. UN EXEMPLE :

« Monsieur Pignon, maintenant que votre décision est prise : qui étaient les autres prestataires que vous avez consultés ? Lequel avez-vous choisi ? Qu'avez-vous particulièrement apprécié dans sa proposition ? Et me concernant : qu'avez-vous apprécié dans ma proposition ? A contrario, que vous a-t-il manqué ? »

Préparer l'avenir. Votre business ne s'arrête pas avec cette affaire perdue ! Essayez tout de suite de connaître les prochains projets de votre prospect, les échéances auxquelles il aura à nouveau besoin de vous. Pensez également à l'assurer de votre disponibilité sur les prochaines semaines. Dans ce cadre, vous pouvez même évoquer un risque qui correspond à un point faible que vous connaissez chez votre concurrent. UN EXEMPLE :

« Monsieur Pignon, à quelle date pourrions-nous vous faire une autre proposition, sur un nouveau projet ? Et sans attendre, sachez que, bien entendu nous restons à votre disposition. Sachez que si vous rencontrez une quelconque difficulté avec nos confrères, notamment lors de la reprise et de l'intégration de vos données, nous serons ravis de pouvoir vous aider. »

L'essentiel ■ ■ ■

La proposition commerciale ? Un outil stratégique ! Que vous parliez de « devis » ou de « proposition commerciale », peu importe. Le support que vous utilisez pour remettre vos offres est un outil stratégique d'aide à la vente.

Présenter ses offres. La présentation est un moment essentiel. Préparez ces rendez-vous comme un artiste prépare une tournée !

Accepter et comprendre les objections du client. Considérez-les comme des opinions ; acceptez-les avec tolérance. Et réjouissez-vous : plus un client émet d'objections, plus il a envie d'acheter. Pour argumenter avec efficacité, préparez un document écrit qui vous permettra de structurer vos arguments et surtout de vous entraîner.

Comment conclure ? Faites avant tout preuve d'assurance : vous devez projeter l'image d'un professionnel sûr de lui et de ses compétences.

Vers un plan d'action

- Combien de temps consacrez-vous à relire vos propositions commerciales ?
- Parmi les exemples de réponses données dans ce chapitre : lesquelles avez-vous décidé de vous approprier ?
- Qu'avez-vous envie de répondre à un prospect qui vous déclare : « Vous êtes trop cher » ?

By 4\$\$\$!VI

Notes

- [1.](#) Cf. chapitre 3, « Pourquoi choisir un cycle de vente ? ».
- [2.](#) C'est-à-dire un client particulier, à la différence d'une entreprise.
- [3.](#) « Cherchez d'abord à comprendre... » Il s'agit de la cinquième des 7 habitudes de ceux qui réussissent tout ce qu'ils entreprennent, de Stephen R. Covey, First. Ouvrage indispensable dans la bibliothèque d'un entrepreneur.
- [4.](#) Auteur, chez InterÉditions, des Petit manuel de self-leadership et Petit manuel d'auto-coaching (co-auteur).
- [5.](#) Auteur, chez Dunod, de Négocier et défendre vos marges.

By 4\$\$\$!M

Après la vente ? Tout commence !

Ce qui ne me tue pas me rend plus fort.

NIETZSCHE

Objectifs

- ▶ ▶ ▶ Vous proposer des solutions concrètes pour fidéliser vos clients et développer le chiffre d'affaires que vous réalisez avec eux.
- ▶ ▶ ▶ Vous fournir des clés pour assurer votre automanagement.

Comment construire une politique efficace de fidélisation clients ?

■ ■ ■ Vous avez intérêt à ne pas limiter vos efforts à la conquête de nouveaux clients. Même si cette démarche va, encore, nécessiter du travail et des investissements, mettre en œuvre une politique de fidélisation clients est une bonne décision à plus d'un titre :

- > Fidéliser un client coûte, selon les entreprises, trois à quinze fois moins cher qu'en conquérir un nouveau.
- > Un client fidèle consomme plus et plus facilement.
- > Un client satisfait et fidèle génère du bouche à oreille : la meilleure des publicités !
- > C'est le moyen de solidifier votre entreprise, en l'appuyant sur un socle fiable.

Sécuriser immédiatement après l'achat

Votre démarche de fidélisation démarre dans la seconde qui suit la décision d'achat de votre client. En effet, tous les clients passent, à des degrés différents, par une phase de doute. La décision qu'ils viennent de prendre est-elle la bonne ? Votre devoir est de les sécuriser et les conforter. Cette étape est d'autant plus importante dans la vente aux particuliers. La législation permet en effet aux clients de se rétracter.

Soignez les phrases qui suivent l'accord du prospect. Vous devez, durant cet instant, envoyer des signaux très rassurants.

EXEMPLES :

- « Je vous remercie de votre confiance. Je suis sûr que nous allons faire du très bon travail ensemble. »
- « Vous avez pris une bonne décision. Je suis sûr que cette mission sera une réussite. »
- « Vous avez bien fait de choisir ce modèle. C'est un produit que je connais très bien, qui est très fiable. Maintenant, je peux vous le dire : c'est celui que j'ai choisi pour mon

propre domicile. »

Dans les vingt-quatre heures qui suivent l'achat, adressez à votre client, par fax ou par e-mail, un message le remerciant de sa confiance, l'assurant de votre disponibilité et lui rappelant les engagements que vous avez pris envers lui.

Bien gérer les moments de vérité

Livraison, installation, prise en main du produit, réunion de démarrage, réception, remise de la facture, l'achat de votre produit ou service engendre des « moments de vérité ». À chacune de ces occasions, soyez présent, d'une manière ou d'une autre, aux côtés de vos clients. En fonction des sommes en jeu, vous pouvez :

- Remettre un support écrit. C'est une démarche fréquente dans la vente de produits, notamment de luxe : un livret vous relate l'histoire de la marque et vous donne de nombreux éléments qui prouvent que vous venez d'acheter un produit exceptionnel. Vous pouvez également créer un pack de bienvenue, contenant des informations utiles pour votre client.
- Scénariser la remise du produit. Dans l'automobile et la moto, de plus en plus de concessionnaires mettent en scène la livraison et la prise en main. Comment pouvez-vous adapter cette idée dans votre métier ?
- Adresser un courrier manuscrit, un e-mail. Ou encore téléphoner. Restons dans l'univers de la moto, avec un exemple personnel. Depuis vingt-cinq ans, je suis passionné de moto. Le seul vendeur dont je me rappelle le prénom : celui qui m'a appelé juste après le premier week-end passé avec la moto que je venais de lui acheter...
- Être présent physiquement. Un nouvel exemple : votre entreprise fabrique et pose des menuiseries en aluminium. Si, à l'occasion de la pose de leurs nouvelles fenêtres, vous passez chez vos clients, vous leur envoyez un double signal : ils sont importants et vous contrôlez de près le travail de votre équipe.

Savoir gérer les réclamations

Voilà un « moment de vérité » qui requiert toute votre attention. Un client est mécontent, il vous le fait savoir. Vous avez l'opportunité :

- De progresser et d'améliorer votre offre.
- De rattraper ce client, d'éviter le bouche à oreille négatif et de transformer son mécontentement en attachement encore plus fort à votre entreprise.

Le piège fatal face à une réclamation : ne pas l'accepter et se justifier. Or une réclamation n'est rien d'autre qu'une marque d'intérêt et de confiance de la part de votre client. Le pire des clients n'est vraiment pas celui qui se plaint ; c'est celui qui ne dit rien mais ne revient jamais.

Quel comportement adopter ?

- Accepter, ne pas polémiquer : le but n'est pas de prouver qui a tort, qui a raison, mais de conserver le client ! Votre perception de la réalité ne prévaut pas sur celle du client.

- S'excuser : rappelez-vous, le client est mécontent, il a subi de son point de vue un préjudice. Il attend de vous des excuses.
- Demander au client ce qu'il souhaite : c'est la façon de faire la plus rapide et surtout la plus efficace :

EXEMPLE : « Monsieur Lebrun, je suis vraiment désolé de ce qui vous est arrivé. Je tiens à vous présenter toutes nos excuses. Pour ma part, mon objectif est simple : malgré cette mésaventure, je souhaite que vous restiez client chez nous et qu'en plus, vous nous recommandiez à vos amis. Que dois-je faire pour cela ? »

Cette question peut vous surprendre et vous faire craindre des demandes exorbitantes. Si tel était le cas, vous conserveriez la liberté de ne pas y répondre favorablement. Mais sachez que l'expérience montre que les clients apprécient énormément cette façon de faire et que leurs demandes restent raisonnables.

- S'engager de manière précise et concrète.

Comment réussir ?

- Ne pas rejeter la faute sur quelqu'un d'autre : vous êtes le patron, vous êtes responsable de ce qui se passe chez vous.
- Ne pas mettre en doute la parole du client : « je vais vérifier », « c'est vous qui le dites », « vous êtes sûr ? » ; autant de phrases qui vont immédiatement exaspérer, à juste titre, votre client. Comportez-vous comme un commerçant et non pas comme un juge d'instruction.
- Rester calme, zen !
- Contrôler de près que l'engagement que vous avez pris a bien été tenu. Autant, avec un peu d'habitude, traiter une réclamation devient une promenade de santé, devoir faire face à une « réclamation de réclamation » s'apparente à faire de l'alpinisme un jour de tempête...

Les deux indicateurs de succès

1. Avoir réussi à satisfaire et conserver le client.
2. Disposer d'une vision claire de ce qui s'est véritablement passé, pour pouvoir éviter ce type de déconvenue à l'avenir. La réclamation doit être source de progrès !

TÉMOIGNAGE

Yves Martin-Laval, gérant associé d'Op'n Dev
(cabinet de conseil en stratégie d'entreprise)

« Je me souviens d'avoir demandé à un client : "Est-ce que cela avance comme vous voulez ?" et lui de répondre : "C'est bien que vous m'en parliez, ça ne va pas du tout, mais je me disais que vous deviez savoir où vous alliez." "Que vous voulez-vous dire par là ?", ai-je continué... S'en est suivie une longue explication où nous avons réalisé l'un et l'autre que nous n'étions pas du tout en phase, alors que tout semblait clair à la signature du bon de commande.

Depuis, j'ai éliminé de mes devis tout un tas de mots inutiles supposés décrire le rendu final pour le remplacer par le détail des opérations et l'utilité de chaque étape. Le prospect est sécurisé parce qu'il voit par où il va passer ; le client parce qu'il voit qu'il passe bien par ce qui a été convenu. Et moi, depuis, je demande systématiquement et sans crainte, aussi souvent que possible, leur avis à mes clients sur le déroulement de la mission. »

Mesurer la satisfaction d'un client

Vous devez savoir ce que vos clients pensent de vous. Plus précisément, vous avez besoin de mesurer leur satisfaction.

En fonction du nombre de clients que vous gérez, vous pouvez agir par courrier, e-mail, téléphone ou en face-à-face. Ces deux dernières façons de faire sont certes les plus coûteuses mais aussi les plus riches d'enseignements. De plus, agir par téléphone ou en face-à-face vous permet de réduire très fortement le taux de non-réponse généralement constaté par courrier et e-mail.

Toujours selon le nombre de clients que compte votre entreprise, vous pouvez adopter une démarche quantitative (des questionnaires composés de questions fermées suivis d'une analyse statistique) ou au contraire qualitative (vous menez un entretien ouvert et recueillez les réponses de vos clients). Dans ce dernier cas, une recommandation importante, surtout si vous menez vous-même ces entretiens : rappelez-vous que la critique est un cadeau !

Enfin, mener des entretiens de bilan avec vos clients va vous permettre d'obtenir des recommandations. En effet, dès lors qu'un client vous a exprimé clairement qu'il était content de vous, vous pouvez naturellement lui demander de vous recommander auprès des personnes qu'il connaît.

Conseil pratique

- > Avez-vous un ami courtier ou agent d'assurances ? Interrogez-le sur la manière d'obtenir des recommandations. Les acteurs de ce secteur excellent dans cet exercice !

DEUX EXEMPLES :

- « Merci pour ce feedback, Monsieur Durand. Je suis ravi que vous soyez content de nous. À votre avis : dans vos relations, quelles sont les personnes qui pourraient, comme vous, apprécier ce que nous faisons ? »
- « Monsieur Durand, merci pour votre feedback. Puisque vous êtes satisfait de nous : dans vos relations, quelles sont les personnes que je peux appeler de votre part ? »

Développer une culture d'entreprise

Dans son livre *Comment devenir un as du marketing*¹, Jeffrey Fox recommande que la paye de chaque employé comporte la mention « cet argent vient du client ». Rappeler à chacun l'importance vitale du client est essentiel pour agir durablement sur les comportements quotidiens.

Veillez au vocabulaire utilisé en interne. Le terme « client exigeant » est-il utilisé ou lui préfère-t-on celui de divers « noms d'oiseaux » ? Un autre exemple : plutôt que de parler de « réclamation », parler « d'opportunité »². Peut-être s'agit-il d'un détail pour vous. Mais le vocabulaire utilisé est révélateur de nos valeurs. Si vous voulez que le client soit considéré comme la personne la plus importante de l'entreprise, cela doit se traduire dans votre façon de parler.

Enfin, cette culture d'entreprise ne pourra se développer qu'au travers d'une forte exemplarité de votre part. Ce n'est qu'à cette condition que votre discours sera crédible.

Mener une action commerciale vers ses clients

La tentation est grande, une fois le contrat signé, de considérer la relation comme acquise. Erreur fatale ! Les clients ne sont jamais acquis. Vous devez avoir à cœur de toujours vouloir les conquérir : comprendre leurs besoins, les séduire avec de nouvelles offres et vous assurer en permanence de leur satisfaction. Ce sont en revanche des prospects plus faciles que les autres : ils vous connaissent, ils connaissent vos produits ou services. Ils ont un a priori positif sur vous. Ils constituent donc votre socle pour développer votre chiffre d'affaires sur les années à venir. Si vous considérez vos clients comme vos premiers prospects, vous augmenterez sérieusement les chances que votre entreprise connaisse un succès durable. Voici les solutions concrètes pour bâtir ce développement :

Mener de nouvelles découvertes. Nous sommes trop souvent tentés de limiter l'étape de découverte du client à la phase de conquête. Comme si, une fois le premier achat effectué, les besoins et la situation de nos clients se figeaient. La réalité est bien différente, vous le savez. Le contexte, les attentes de vos clients, comme les vôtres d'ailleurs, ne font qu'évoluer. Si votre offre ne suit pas cette évolution, vos clients vous quitteront. Vous avez besoin, régulièrement, de repartir à la découverte de leurs besoins. Cette étape souffre toutefois du même écueil que l'entrée en découverte à l'occasion d'un premier entretien. Prenez garde aux démarches louvoyantes ou maladroites. Une nouvelle fois, expliquez votre objectif à votre client. Si vous voulez que votre interlocuteur se sente bien avec vous, il doit comprendre le sens de votre démarche et disposer de la liberté de ne pas y adhérer.

EXEMPLE : « Monsieur Legrand, voilà plus d'un an que vous êtes client chez nous, et je vous remercie de votre fidélité. Pour ma part, je souhaite que vous restiez encore longtemps chez nous ! Pour cela, il me semble important de vous écouter et de faire un point sur vos besoins, sur ce que je peux vous apporter de nouveau ou de mieux. Que pensez-vous de ma démarche ? »

Être force de propositions. En conséquence naturelle de cette bonne connaissance de vos clients, vous allez pouvoir vous comporter avec eux comme une force de propositions. À l'image d'un ami qui vous connaît bien et vient toujours avec un cadeau qui vous fait plaisir, vous allez solidifier la relation avec vos clients en leur faisant régulièrement des propositions pertinentes.

Construire un tableau d'objectifs. Un outil commercial efficace : le tableau d'objectifs de chiffre d'affaires par client. Le principe est simple :

- Prenez la liste exhaustive de tous vos clients.
- Réfléchissez à ce que vous pouvez leur apporter de plus, à ce que vous pouvez leur proposer.
- Déterminez pour chacun l'objectif de chiffre d'affaires que vous voulez réaliser sur les douze prochains mois.
- Planifiez les actions commerciales correspondantes (visites, appels).
- Affectez à chaque objectif par client un pourcentage de chances de réalisation.
- Faites le total du chiffre d'affaires pondéré.

Selon les activités, ce tableau d'objectifs par client doit vous permettre de réaliser 40 à 60 % de votre objectif de chiffre d'affaires.

Tableau d'objectifs par clients

Client	Proposition à faire	Montant	Actions correspondantes	Pourcentage de chances	CA pondér
Client A					
Client B					
...					
TOTAL					

Mettre en place une matrice produits/clients. Encore un outil qui conjugue simplicité et efficacité... Recensez tous les produits et services que vous proposez. Faites ensuite la liste de tous vos clients :

Matrice de produits/clients

	Produit 1	Produit 2	Produit 3	Produit 4
Client A				
Client B				
Client C				

Dans cet exemple, les cases blanches correspondent à la situation dans laquelle le client n'a pas acheté le produit ou service. L'action dont l'objectif est de « boucher les trous » peut se révéler très rentable.

TÉMOIGNAGE

Robert Chardon, PDG de ISO Ingénierie (conseil pour l'industrie : gestion des risques et de l'environnement)

« L'action qui consiste à analyser son portefeuille de clients au travers de nos différentes prestations et secteurs d'activité s'est avérée très profitable. En trois ans, notre chiffre d'affaires a progressé de 50 % ! Au-delà de ce résultat, cette action nous a permis de mieux répartir notre chiffre d'affaires sur ces clients et de faire un suivi plus attentif de ceux-ci. »

Conseils pratiques

- > Pour mettre en place une veille sur un compte clé, utilisez Google Alertes. Ce service gratuit vous permet de recevoir, directement par e-mail, tous les nouveaux résultats correspondant à une combinaison de mots-clés.
- > Autres sources d'information naturelle : la ou les newsletters de votre client ; les blogs produits par ou sur cette entreprise.

Enfin, vous pouvez suivre sur Twitter les personnes qui comptent au sein de votre compte client.

Suivre et analyser vos comptes clés. Si vos clients sont de grandes entreprises, vous pouvez affiner votre action commerciale à l'aide de plans ou d'organigrammes. Recensez les différents interlocuteurs avec lesquels vous êtes en relation et ceux avec lesquels vous n'êtes pas encore en relation. Ces derniers sont autant de sources de chiffre d'affaires supplémentaire. Dans ce travail, analysez le niveau hiérarchique de vos interlocuteurs. Vous pouvez ensuite décider de mettre en place une stratégie de remontée dans les comptes, c'est-à-dire une action qui consiste à développer des relations avec des interlocuteurs de plus haut niveau dans l'entreprise.

Pour vous aider dans cette démarche, vous pouvez mettre en place une veille sur vos clients, pour ainsi suivre les événements importants de l'entreprise. Une excellente source pour imaginer de nouvelles offres ! Les réseaux sociaux vont également se révéler précieux. Parce qu'ils vont vous permettre d'identifier de nouveaux interlocuteurs, de connaître leur fonction, leur parcours, leurs connexions avec vos contacts. Autre fonctionnalité très pertinente : suivre l'entreprise qui est votre client.

Mettre en place des actions spécifiques

Définitivement acquis à la cause de la fidélisation clients, vous êtes décidé à aller plus loin. Voici un catalogue d'actions que vous pouvez mettre en place :

À un premier niveau. Ces actions ne demandent que du temps et de l'énergie. Elles correspondent à tout ce que vous pouvez faire vous-même, en prêtant simplement de l'attention à vos clients. Ainsi, vous leur montrez qu'ils sont uniques.

QUELQUES EXEMPLES :

- Adresser la copie d'un article de journal sur une préoccupation forte de votre client.
- Le féliciter à l'occasion d'un événement important pour lui.
- Lui rendre un service personnel, pour lui-même ou un membre de sa famille.
- L'inviter à un événement sportif.
- Lui envoyer une note d'étonnement : vous profitez de votre regard extérieur pour apporter des idées à votre client.
- Offrir un cadeau correspondant aux centres d'intérêt de votre client.

À un niveau plus avancé. Vous êtes prêt à investir dans votre démarche de fidélisation clients. Par ordre d'importance, les objectifs à atteindre sont :

1. Conforter votre client dans son choix.
2. L'inciter à consommer plus ou revenir plus vite.
3. Le valoriser, le reconnaître.
4. Fédérer votre client autour de votre marque.

Pour vous aider dans cette politique, voici les moyens que vous pouvez déployer :

- Écrire à vos clients. Vous pouvez adresser des mailings, des e-mailings, une newsletter, voire créer un magazine dédié à votre clientèle.

■ Comment une petite entreprise peut-elle se servir de l'e-mailing dans sa stratégie de fidélisation clients ?

« L'e-mailing est l'un des médias les plus performants pour animer et fidéliser ses clients car le coût au contact, une fois que vous possédez l'adresse e-mail, est très faible.

Pour réaliser un e-mailing, il vous faudra tout d'abord disposer d'un fichier des adresses de vos clients, la loi LCEN vous permet de ne pas avoir à recueillir le consentement pour effectuer des e-mails commerciaux sur des produits similaires à ceux déjà vendus. Un e-mail correctement codé au format HTML vous sera nécessaire et bien sûr un site Web. Attention, il est essentiel que l'e-mail soit compréhensible sans chargement de ses visuels. Enfin, un outil de gestion de campagnes (à partir de 0,05 € l'e-mail envoyé) vous permettra de router les e-mails vers les boîtes aux lettres de vos clients et vous procurera les statistiques pour calculer la performance de votre campagne (ouvertures, clics, chiffres d'affaires générés).

Liens utiles :

- Des outils d'e-mailing : [Messagebusiness](#), [Sarbacane](#), [Dolist](#), [mailing.fr](#).
- Vérifier votre code HTML : [emailsuccess.fr](#).
- Trois blogs sur l'e-mailing : [pignonsurmail.com](#), [badsender.com](#), [emailmarketing.fr](#). »

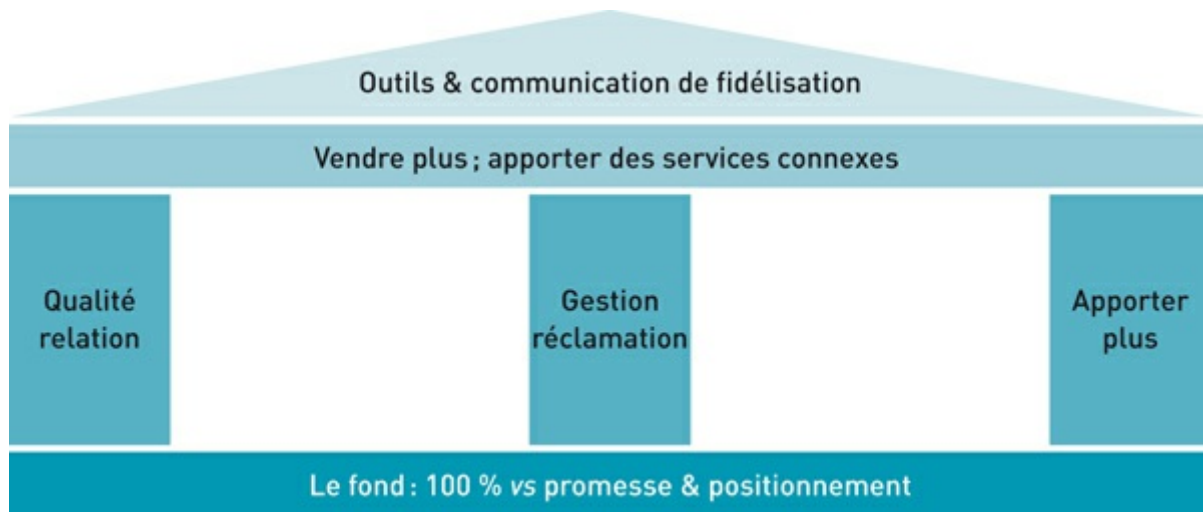
- Mettre en place des systèmes d'accumulation de points, de droit à remise. Dans la vente aux entreprises, ce sont par exemple les remises de fin d'année. Dans le commerce, c'est la carte de fidélité. Deux outils classiques mais efficaces. De la même façon, vous pouvez moduler votre grille tarifaire en fonction de la fidélité de votre client. Ainsi, la plupart des supermarchés en ligne font évoluer le prix de la livraison en fonction de votre fréquence d'achat.
- Développer des offres réservées à certains clients. Vous pouvez offrir des privilèges à vos clients en fonction de leur volume d'achat. Dans cette logique, vous pouvez concevoir une carte de fidélité valorisante.
- Organiser des événements, des rencontres, des moments privilégiés à passer avec vos clients.
- Développer un club client ou un club utilisateurs. C'est une démarche fréquemment adoptée par les acteurs du monde informatique, qui trouvent ainsi un autre intérêt : recueillir des idées pour améliorer leur produit.
- Développer votre présence sur les médias sociaux, qui se prêtent bien à la fidélisation. Une page « fans » sur Facebook en est un exemple parfait.
- Créer un lien affectif, unique : c'est la relation ultime de fidélisation, la plus difficile à générer... et à gérer ! Deux entreprises sont souvent citées en exemple : Harley Davidson et Porsche, dont les clients sont de véritables défenseurs et ambassadeurs. Pour creuser ce sujet, lire le chapitre « L'art de créer une communauté » de l'ouvrage *La Réalité de l'entrepreneuriat*³, de Guy Kawasaki.

Tenir compte des contraintes et limites de la fidélisation

Le meilleur programme marketing de fidélisation sera totalement inopérant et même contre-productif si à la base votre produit ou prestation ne répond pas aux attentes de vos clients ou ne

correspond pas à la promesse que vous avez faite. De la même façon, toute action commerciale sera vouée à l'échec si, à la base, vos clients ne sont pas satisfaits de vous.

Votre politique de fidélisation clients se construit comme une maison



Les fondations. L'excellence de votre produit ou service est votre meilleur outil de fidélisation clients. À ce titre, il mérite toute votre attention et vos investissements. Vous devez veiller à écouter en permanence vos clients : qu'attendent-ils de plus ? De mieux ? Et vos concurrents, que font-ils ? Vos produits ou prestations doivent progresser. Il serait inimaginable pour un constructeur automobile de toujours proposer la même voiture ; agissez de même avec votre entreprise. Dédiez une part significative de votre temps et de vos moyens financiers pour faire évoluer, en bien, votre offre.

Les piliers. La qualité de la relation avec vous est essentielle. Soignez tous les points de contact avec vos clients. Veillez à développer réactivité et qualité de suivi, notamment au travers du téléphone et de l'e-mail. Formez vos équipes à gérer les réclamations comme des opportunités. Enfin, soyez attentif à apporter plus que promis. Un client ne devient en effet très satisfait qu'à la condition qu'il ait le sentiment d'en avoir eu plus que prévu. Vous ne devez pas seulement satisfaire vos clients ; vous devez préparer des bonnes surprises qui vont générer un surcroît de satisfaction. Ces bonnes surprises peuvent porter sur le fond même de votre offre : par exemple, vous livrez plus tôt que prévu la prestation commandée. Vous pouvez également offrir plus que prévu. Enfin, vous pouvez apporter un service complémentaire ; par exemple le concessionnaire automobile qui vous rend votre voiture parfaitement lavée après la révision.

Les limites de la fidélisation. N' imaginez pas pouvoir fidéliser 100 % de vos clients. Ce n'est ni possible, ni même souhaitable. Malgré tous vos efforts, certains n'apprécieront pas votre produit ou votre service. Même le meilleur plat d'un chef étoilé déçoit certains. Acceptez de ne pas réussir dans toutes les situations. D'autre part, certains de vos clients se révéleront incompatibles avec vos attentes, notamment en matière de délais de paiement. Cette incompatibilité peut également concerner le comportement du client. Cet aspect est particulièrement important pour les prestataires de service. Un client peut se révéler nuisible pour vous, pour votre équipe ou pour vos autres clients. En fonction de votre activité, faites la

liste des éléments factuels que vous attendez dans le comportement de vos clients. Si durablement un client ne répond pas à vos attentes, n'hésitez pas à mettre un terme à cette relation. Si vous excellez dans votre domaine, ce client sera vite remplacé !

Comment prendre soin du client le plus important... vous-même !

■ ■ ■ Certes, les cimetières sont remplis de gens irremplaçables. Cette réflexion maintes fois entendue ne doit pas vous empêcher d'investir du temps dans votre automanagement. Le bateau a besoin d'un capitaine en forme !

Mesurer régulièrement ses performances

Particulièrement en phase de création et durant les premières années d'activité, vous pouvez passer de moments d'euphorie à des moments de profond abattement. Ces « montagnes russes du moral » risquent de vous épuiser. Il est indispensable de transformer vos impressions en analyse factuelle et surtout en décisions concrètes. Vous passez ainsi :

Conseil pratique

> Vous utilisez un agenda électronique comme Outlook ? Servez-vous de la fonction de répétition pour créer des événements récurrents dans votre agenda, par exemple une réunion d'analyse de votre tableau de bord une fois par trimestre.

1. D'une situation diffuse et négative : J'ai fait un mois de mai catastrophique.
2. À une mesure plus objective : Mais, au cumul depuis le début de l'année, je suis en progression de 10 %.
3. À des décisions concrètes : J'ai besoin de gagner deux nouveaux clients d'ici le 31 juillet et je décide de mener une action de...

Prendre du recul. Cette analyse ne peut se faire qu'au travers d'une prise de recul organisée et planifiée. Organisée parce que s'appuyant sur vos tableaux de bord. Planifiée parce que vous avez besoin de temps et de calme pour mener ce travail. Au moins une fois par trimestre, prévoyez une réunion dans votre agenda durant laquelle vous analyserez :

- Votre tableau de bord d'action commerciale⁴.
- Votre tableau de bord de gestion, contenant notamment le chiffre d'affaires et le résultat réalisé.

Gérer les moments de doute et les échecs. Cette analyse ne sera pas toujours celle d'une situation idyllique. Parfois, les chiffres vous révéleront une situation difficile, extrêmement stressante. Rien ne va et les obstacles à surmonter ressemblent à des montagnes infranchissables.

■ Comment gérer les situations stressantes ?

« L'artère saigne. Il se vide. Transfuse-le. Pince, fil. Vite ! Ça y est, c'est bon, encore un point. »

Il existe deux types de chirurgiens : ceux qui dans l'urgence tutoient avec aisance l'impondérable jusqu'à le souhaiter tandis que d'autres le redoutent, le détestent. Comment les seconds parviennent-ils à opérer ? Ils prévoient. Ils prévoient, car l'impondérable n'est pas imprévisible.

Ainsi gérer le stress, c'est savoir. Sans compétence, point de salut. Si la tâche semble démesurée, on se doit de ne pas l'entreprendre, question d'éthique ! La dextérité est un devoir.

Mais le stress n'est pas tributaire du seul savoir-faire. Il dépend également de l'enjeu. Contenir le stress revient donc aussi à extirper l'enjeu... Définissons :

- Chirurgien : planter un bistouri, traverser la peau pour sauver.
- Un acte invraisemblable.
- L'enjeu : la vie.

En consultation, deux êtres se parlent. De la confiance mutuelle naît un fol espoir. Dès lors, tout devrait devenir impossible. Comment enfoncer la lame dans une conscience ? Ne plus y penser. Comment ? Quelle est la ruse, le stratagème ? Le chirurgien installe les champs. Les champs sont les draps stériles qui ne laissent visible que la zone à opérer. Cette pratique indispensable prévient l'infection, mais elle offre un autre avantage que l'on tait : réduire l'ensemble du corps à une partie, se concentrer sur l'organe pour éviter l'humain. Oublier l'homme pour n'en voir qu'un morceau. Transformer l'infini en un segment, l'infini n'est pas opérable. »

Pour vous, entrepreneur, voici des solutions pour gérer les moments de doute et les échecs :

Conseils pratiques

- > Tenez un journal de bord : utilisez un logiciel comme OneNote, Evernote ou encore un cahier, peu importe ; l'important est que vos analyses, vos décisions soient écrites.
- > En écrivant, vous vous obligez à structurer votre raisonnement ; vous évacuez une part importante de stress et vous vous dotez d'un outil qui va conserver la mémoire de vos décisions.

- Tout d'abord, relativiser. À l'échelle de nos entreprises, les enjeux ne sont généralement que financiers. Pensons à ceux dont la responsabilité est la vie humaine.
- Chercher le positif. Même la pire des situations recèle des aspects positifs. Quels sont les éléments dont vous pouvez vous réjouir ?
- Apprendre. Rappelez-vous : les échecs font progresser votre savoir-faire. Quels sont les enseignements que vous pouvez tirer de la situation ?
- Décider. Quelle que soit la situation, vous pouvez agir et influencer sur les événements. Quelles sont les décisions concrètes que vous prenez ?

Gérer les succès et garder la tête sur les épaules. Les succès engendrent généralement moins d'introspection. Vous pouvez pourtant les analyser en suivant le même canevas. Une recommandation complémentaire : célébrez les victoires. Avec vous-même : prenez le soin de verbaliser votre fierté ! Vous contribuez ainsi à développer votre actif d'entrepreneur le plus précieux : la confiance en soi. Célébrez également les victoires avec votre équipe : ils ont

contribué à ce succès, félicitez-les. Enfin, avec votre conjoint : la personne qui partage votre vie ressent votre stress. C'est bien légitime de partager avec elle les bons moments.

À l'instar des échecs, les réussites ont besoin d'être relativisées. Sans cela, le risque est grand de perdre toute humilité. Vous pouvez ouvrir des magazines économiques ; ils regorgent d'histoires de succès époustouflants, à côté desquels votre succès reste finalement bien modeste. Enfin, quelle que soit la taille qu'atteigne votre entreprise, continuez d'aller régulièrement sur le terrain, rencontrer des prospects : c'est excellent pour conserver de l'humilité.

TÉMOIGNAGE

Julie Ducret, fondatrice de Pulpe de Vie (cosmétiques bio)

« Un an seulement après la création de l'entreprise, nous avons eu la chance de signer avec une grande enseigne nationale. Ce client a engendré une croissance de 70 % de notre chiffre d'affaires ! C'était vraiment formidable. Nous avons gagné en crédibilité, en réalisant très vite de gros volumes de production. Nos deux premiers exercices étaient bénéficiaires, au-dessus des objectifs du business plan. Hélas, brutalement, cette enseigne a mis fin à notre collaboration. J'ai essayé, pendant trois mois de procédures, d'obtenir gain de cause. Sans succès. C'était une catastrophe. Nous perdions la moitié de notre chiffre d'affaires et j'avais sur les bras six mois de stock de produits périssables. Nous avons mis un an et demi à nous en remettre. Mais je sais qu'aujourd'hui nous sommes beaucoup plus forts. Cette crise nous a conduits à prendre de nombreuses décisions, très bénéfiques pour l'entreprise. Nous avons musclé notre

force de vente et pris la décision de ne plus dépendre d'un "gros client" ; nous avons fortement développé notre nombre de revendeurs pour bien répartir notre chiffre d'affaires. Nous nous sommes lancés à l'export. En parallèle, j'ai embauché deux personnes pour développer les ventes directes par Internet. Nous avons également amélioré notre communication et le packaging de nos produits. Enfin, j'ai mieux organisé notre back office en embauchant une responsable de l'administration des ventes et en nous dotant d'un logiciel de gestion des stocks. Définitivement, avec le recul, cette crise a été une belle opportunité pour devenir plus forts. »

Se focaliser sur l'essentiel

Regarder la balle. Mon parcours de joueur de tennis amateur a brillé par sa médiocrité. Mais je me rappellerai toujours de ce conseil : regarder la balle. Pour être efficace à la tête de votre entreprise, vous avez besoin d'être focalisé sur deux à quatre priorités.

EXEMPLE pour un solo entrepreneur :

1. Rendre mes clients très satisfaits.
2. Atteindre l'objectif de chiffre d'affaires.

Toute action qui ne permet pas d'atteindre l'un de ces deux objectifs est superflue.

Externaliser ce qui peut l'être. Tout ce qui ne correspond pas à votre compétence première ni à l'activité de votre entreprise doit être externalisé. C'est à cette condition que vous pourrez sereinement vous focaliser sur l'essentiel et donc être efficace. Quelques recommandations concrètes, adaptées aux petites entreprises :

- Ne faites pas vous-même votre comptabilité ni aucune des déclarations obligatoires. Prenez un expert-comptable et laissez-le faire.
- Soyez « bourré » de TIC ! Les technologies de l'information et de la communication regorgent d'outils fabuleux pour gagner du temps et de l'efficacité. Lisez, cherchez, partagez, formez-vous !

- Faites appel à un prestataire pour votre informatique. L'après-midi (dans le meilleur des cas) que vous perdez à – mal – installer un poste vous coûte beaucoup plus cher. En plus le prestataire pourra vous former à l'utilisation d'outils performants pour gagner du temps.
- Si vous avez besoin d'un bureau, installez-vous dans un centre d'affaires. En étant déchargé de tous les aspects matériels, vous continuez de gagner un temps précieux.
- En cas de besoin, faites appel à une assistante externalisée, une télésecrétaire.

Prendre soin de soi. L'abnégation n'a pas sa place dans le mode de fonctionnement d'un entrepreneur. Une nouvelle fois, raisonnez d'égal à égal, cette fois-ci entre vous-même et votre entreprise. Vous lui donnez votre énergie, votre sueur, vos larmes. Elle doit vous apporter en retour ! Quelques points d'attention :

- Bien se payer. Votre entreprise doit vous apporter le niveau de revenus qui correspond à vos aspirations.
- Investir dans sa propre formation. Tous les ans, prenez du temps pour enrichir vos savoir-faire. C'est le meilleur investissement que vous puissiez faire. Définissez ce qu'est votre cœur de métier et donc les thèmes essentiels sur lesquels vous devez vous former. En complément de ces thèmes, quelques suggestions : la vente, le management, la gestion du temps et la bureautique.
- Revenir sur ses objectifs fondamentaux. Vous possédez une entreprise ; ce n'est pas elle qui vous possède ! Vérifiez que la trajectoire prise correspond bien à ce que voulez faire de votre vie.
- Se garder du temps en dehors de l'entreprise. L'activité d'entrepreneur est certes un pan important de votre vie, mais préservez du temps pour prendre soin de ceux que vous aimez, pour faire du sport, pour vous consacrer à une passion. Quelques suggestions concrètes : fixez-vous des limites en termes de temps de travail. Par exemple une heure limite à partir de laquelle vous vous imposez d'arrêter de travailler. Engagez-vous dès le début de l'année, sur des dates de vacances à partager avec la personne que vous aimez. Organisez un déjeuner une fois par semaine avec un ami. Bloquez dans votre agenda les moments dédiés à votre loisir préféré.

L'essentiel ■ ■ ■

Comment construire une politique efficace de fidélisation clients ? Un plan de fidélisation clients vous permet d'accélérer le développement de votre chiffre d'affaires et d'accroître la pérennité de votre entreprise. Mais avant de mettre en place des actions commerciales et marketing de fidélisation, assurez-vous que votre produit ou service satisfait parfaitement vos clients.

Comment prendre soin du client le plus important : vous-même ? Prenez le temps, régulièrement, de faire le point sur les chiffres clés de votre activité pour prendre des décisions concrètes.

Vers un plan d'action

- Dans votre métier, quels sont les « moments de vérité » pour le client ? Que décidez-vous de faire à ces occasions ?
- Comment appelez-vous un client qui vous fait de nombreux reproches ?
- Quel budget décidez-vous de consacrer à l'amélioration de votre offre ?

➤ À quelle date est planifiée votre prochaine réunion d'analyse de votre tableau de bord ?

By 4\$\$!M

Notes

- [1.](#) Aux éditions L'Archipel. Une lecture utile.
- [2.](#) Cet exemple est réel. Mis en place dans une entreprise, il a contribué à développer une véritable excellence en matière de gestion des réclamations.
- [3.](#) Aux éditions Diateino. Encore une excellente lecture !
- [4.](#) Cf. chapitre 3.
- [5.](#) Auteur de L'Impossible Limite, carnets d'un chirurgien et S'empêcher d'en faire trop ; carnets de mission humanitaire au Viêt-Nam, Albin Michel.

By 4\$\$!M

Bibliographie

- Bazin P., Doridot J., Petit manuel d'auto-coaching, InterÉditions, 2006.
- Bazin P., Petit manuel de self-leadership, InterÉditions, 2011.
- Cally E., Réussir ses relations presse, Dunod, 2011.
- Cormack M. H., Tout ce que vous n'apprendrez jamais à Harvard, Rivages/Les Échos, 1985.
- Covey Stephen R., Les 7 habitudes de ceux qui réussissent tout ce qu'ils entreprennent, First, 1989, 2004.
- Esnault B., Legrand P., Bien communiquer par son look, Dunod, 2010.
- Fournout V., Le Friant G., Hazera JM, Emailing, Newsletter, sms, réseaux sociaux : Guide complet du marketing direct en ligne, Maxima, 2012.
- Fox J., Comment devenir un as du marketing, L'Archipel, 2008 ; Petite entreprise, gros profits, L'Archipel, 2006.
- Gallo C., Les Secrets des présentations de Steve Jobs, Télémaque, 2010.
- Gitomer J., Le Petit Livre rouge de la vente, Pearson, 2008.
- Heath C., Heath D., Ces Idées qui collent, Village Mondial, 2007.
- Heppell M., Virage à 180° degrés, Marabout, 2012.
- Hill N., Réfléchissez et devenez riche, J'ai lu, 2011.
- Joule R.-V., Beauvois J.-L., Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens, Presses universitaires de Grenoble, 2004.
- Kawasaki G., La Réalité de l'entrepreneuriat, Diateino, 2009.
- Korda P., Négocier et défendre ses marges, Dunod, 4^e éd., 2010.
- Lendrevie J., Lévy J., Lindon D., Mercator, Dunod, 10^e éd., 2013.
- Levinson J. C., Smith M.S. A., Wilson O. R., Guerrilla negotiating : Unconventional weapons and tactics to get what you want, John Wiley & Sons, 1999.
- Levinson J. C., The Guerrilla entrepreneur, Morgan James, 2007 ; Guerrilla marketing weapons, Plume, 1990.
- Millier P., L'Anti-bible du marketing et du management, Village Mondial, 2007.
- Mimoun M., L'Impossible Limite, carnets d'un chirurgien, Albin Michel, 1996 ; S'empêcher d'en faire trop ; carnets de mission humanitaire au Viêt-Nam, Albin Michel, 2004.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Business Model : Nouvelle Génération, Pearson, 2011.
- Vendeuvre F., Beaupré P., Gagner de nouveaux clients, 4^e éd., Dunod, 2013.