



ARNAUD CIELLE

RÉUSSIR VOTRE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

**7 CLÉS POUR TROUVER
ET FIDÉLISER VOS CLIENTS**

Inclut
**LA VENTE
JOYEUSE**

4^e édition

DUNOD



ARNAUD CIELLE

RÉUSSIR VOTRE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

**7 CLÉS POUR TROUVER
ET FIDÉLISER VOS CLIENTS**

4^e édition

DUNOD

La collection « Entrepreneurs », truffée de conseils pratiques, d'avis d'experts et de témoignages, vous apporte des solutions concrètes pour bâtir durablement votre réussite.

Éditions précédentes publiées sous le titre *Comment trouver et fidéliser vos clients* dans la collection « J'ouvre ma boîte ».

Crédits iconographiques :

En couverture : photo d'Arnaud CIELLE prise par Christine CRISCUOLO.

Illustrations du [chapitre 1](#) : ©strichfiguren.de

© Dunod, 2021

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN : 978-2-10-083123-4

Ce document numérique a été réalisé par [PCA](#)

Du même auteur

Office 2007, Réussir votre petite entreprise, co-écrit avec Thibaud Schwartz, Micro Application, 2008.

Consultant – Se lancer, réussir et durer, 3^e éd., Dunod, 2020.

Table

Couverture

Page de titre

Copyright

Du même auteur

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 ORGANISER SON DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL POUR PRÉPARER SES SUCCÈS

Vous avez des choix stratégiques à faire !

Pour réussir vos démarches de chasse

Comment réussir votre pêche aux prospects

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 !

Se forger un mental de champion

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 argumenter avec efficacité ?

Comment défendre ses prix avec efficacité ?

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 !

POSTFACE

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 de CA+ : merci à vous pour votre confiance. Je profite de cette page pour vous dire toute mon admiration. Je suis fier de contribuer au développement d'entrepreneurs aussi brillants que vous !

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

Merci à ma mère de m'avoir transmis – entre autres – l'amour des livres et, *de facto*, l'envie de l'écriture.

Merci enfin à mon épouse, Guislaine, pour son amour et son soutien indéfectible.

Avant-propos

Vous dirigez votre entreprise depuis déjà plusieurs années ; vous venez de vous lancer ; vous avez le projet de créer votre entreprise dans quelques semaines. Autant de situations différentes avec un même besoin vital : réussir votre développement commercial.

Mais comment faire le premier pas vers vos clients potentiels ? 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 allez découvrir dans ce livre des outils, des techniques et des méthodes pour réussir le développement commercial de votre entreprise. Mais aussi une façon de faire, une philosophie, dont l'ambition est de faire de vos démarches commerciales une source de joie et d'épanouissement personnel. Cette philosophie se nomme « La vente joyeuse ».

Et sachez que vous êtes en sécurité avec ce livre : je ne suis pas un « théoricien de la vente et du marketing ». Le contenu de cet ouvrage est issu d'une pratique quotidienne, sur le terrain, aux côtés de plusieurs centaines d'entrepreneurs, depuis plus de 18 ans.

1

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 engendré par la création et le 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.

TÉMOIGNAGE

Laure Wagner, dirigeante de 1 km à Pied (solution innovante de data-analyse et d'optimisation des trajets domicile-travail).

« Je m'étais plongée dans les différents rapports sur le climat. Leur lecture m'avait convaincue de l'urgence d'agir. C'est avec cette conviction que j'ai créé mon entreprise, dans le but de résoudre un problème : l'impact des déplacements en voiture sur le climat, et plus précisément les trajets domicile-travail. Ils sont en moyenne en France de 15 km : on ne peut pas proposer aux salariés de parcourir une telle distance à vélo deux fois par jour ! J'étais convaincue que la solution passait par les employeurs, en les aidant à réduire cette distance. De plus, le trajet domicile-travail est un trajet subi pour les salariés. J'ai donc créé une solution innovante, qui aide les entreprises à réduire cette distance. Et la cible naturelle de ma prospection commerciale est constituée de grandes entreprises. Aligner mes valeurs et mon envie d'impact avec mon activité quotidienne est une grande source d'épanouissement. C'est également un puissant levier pour dépasser toutes les difficultés de l'entrepreneuriat. »

Le chemin n'est pas toujours facile

Des marchés perdus, des clients qui remettent en cause un accord, des banques qui refusent de suivre un projet, une administration kafkaïenne, une crise sanitaire mondiale... Vous le savez : le quotidien d'un entrepreneur n'est pas toujours facile. Des doutes, des peurs, des colères vous attendent tout au long du chemin. Dans ces moments difficiles, votre socle personnel est également destiné à constituer l'armure qui va vous protéger. Voici quelques suggestions pour le consolider :

- La confiance en soi. C'est sans doute l'actif le plus précieux de l'entrepreneur.
- Une image positive de soi et de ce que l'on entreprend.
- La certitude que, quoi qu'il advienne, on ne fera pas machine arrière. On a décidé de devenir entrepreneur et de le rester !
- Une vision précise du futur idéal que l'on veut atteindre.
- La confiance dans son produit ou dans ses services, et dans l'équipe qui nous entoure.
- La passion, l'amour même pour son entreprise. Ce dernier conseil est donné par Idriss Aberkane¹. Selon cet expert des neurosciences, seul l'amour permet un engagement total. Et plus important encore : dans ces conditions, les efforts ne sont jamais pesants, encore moins douloureux. Cet aspect est essentiel : votre démarche d'entrepreneur ne doit jamais être une souffrance. Si vous souffrez, ce n'est pas votre voie. Pour éclairer ce conseil essentiel, voici une citation attribuée à Monica Vitti² : *« On dit que le monde appartient à ceux qui se lèvent tôt. Ce n'est pas vrai. Le monde appartient à ceux qui sont heureux de se lever. »*

Et vous serez encore plus solide dans votre démarche entrepreneuriale si votre entourage proche vous soutient, vous comprend et surtout est aligné sur vos propres objectifs.

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

prenez le temps de recul nécessaire pour écrire vos propres règles et valeurs. Votre vie d'entrepreneur va être faite de décisions : accepter ou non un marché, travailler avec un client plutôt qu'avec un autre, recruter tel collaborateur plutôt que tel autre, s'associer ou non, 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 (10 correspondant à « je n'accepte pas que cette valeur ne soit pas respectée »).
- 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 : « *Elle 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 ! Mais, juste avant de partir à la conquête du monde, prenez compte de ces trois recommandations :

Un premier 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, en étant reconnu par ses clients, est une vision tout aussi respectable que celle de vouloir sauver l'humanité en conquérant la planète mars³.

Un deuxième point : votre vision sera un moteur important si elle est riche de sens pour vous. Vous avez intérêt à réfléchir à la fois pour vous-même (quelle est mon ambition, à quelle vie j'aspire) et pour le monde qui vous entoure (quel est le grand dessein auquel je souhaite contribuer à ma hauteur). Dans le livre « *Entrepreneurs nouvelle génération*⁴ », Robert Dilts recommande ainsi d'aligner l'égo et l'âme pour mener une existence saine et réussie. En effet, vous atteindrez votre plus haut niveau de performance si vous avez le sentiment d'aussi bien servir vos ambitions personnelles que le monde qui vous entoure.

Enfin, ne confondez pas ce travail de réflexion personnelle avec une réécriture de l'histoire de certaines entreprises, dont le succès serait dû aux motivations de leur génial fondateur, à leur « pourquoi ». Les résultats de la réflexion très personnelle que je vous invite à mener ou continuer n'ont pas vocation à s'afficher dans votre communication. Ce travail est uniquement destiné à consolider votre mental d'entrepreneur.

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 la seule façon de dimensionner les moyens nécessaires.

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

→ C'est même une source de bonheur, tant il est gratifiant de faire chaque jour de son mieux pour atteindre un but précis.

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 avoir souvent travaillé sur ce sujet avec plusieurs clients 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 l'objectif 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

Freddy Foray, pilote de moto, triple champion du monde d'endurance (2010, 2011 et 2018).

■ Comment gérer la pression du résultat ?

« Ce n'est pas comment je le gère, c'est comment je me prépare ! Déjà, je vais partager mes objectifs avec seulement deux personnes : mon coach et ma femme. En limitant la communication à mon entourage très proche, intime, je me mets moins de pression. Ensuite, une course de 24h se prépare pendant trois mois et donne lieu à des séances d'essais préalables. Ces séances me permettent de me rendre compte de mon niveau réel de performances et de ce qui sera possible pendant la course. Ce moment est décisif. Il me permet de me fixer un objectif réaliste pour la course, que je peux atteindre, sans pression excessive. Quand je monte sur la moto, je vais faire "juste ce que je sais faire". Cette manière de raisonner est essentielle pour enlever toute pression : il ne faut faire que ce que l'on est capable de faire. Alors, bien sûr, on peut ressentir la pression du team, des sponsors, des spectateurs. Mais si je suis sûr de ma base, de ce que je peux faire, je vais rester serein et concentré sur l'obligation de me donner à 100 %. Pour finir, la réussite est un mélange entre motivation et endurance. Nous avons tous des nouveaux objectifs qui nous motivent pendant un temps assez court, mais ceux qui font la différence, maintiennent cette motivation pendant des années... »

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.

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 ?

Laissez-moi vous raconter une histoire. Annie est une jeune femme entrepreneur que j'accompagne dans sa démarche commerciale. Pour l'aider au mieux, nous avons décidé de réaliser ensemble des appels de prospection. Alors que nous venons à peine d'entamer une séance de travail, je ressens une très forte tension chez elle. Je décide de l'interroger. Voici notre échange :

- *Annie : que se passe-t-il ?*
— *Tu veux vraiment que je te réponde ?*
— *Oui, bien sûr !*
— *J'ai honte de faire ce que je suis en train de faire !*
— *?!?*

Je vous avoue avoir été à l'époque déstabilisé par sa réponse, tant il me semblait inconcevable qu'un entrepreneur ait honte de prospecter pour vendre ses services. Mais au fil de ces années passées à accompagner des entrepreneurs dans leur démarche commerciale, j'ai pu constater que ce cas était fréquent. Et il se peut que vous soyez, vous aussi, dans un état d'esprit analogue au moment de prospecter. Dès lors que vous devez faire le premier pas vers vos clients potentiels, vous pouvez ressentir une certaine gêne, de l'appréhension, voire de la honte. Ces sentiments sont bien légitimes. Ils sont partagés par un grand nombre d'entre nous.

À ces craintes s'ajoute une image déplorable du métier de vendeur.

À ce stade, je comprends votre désarroi et votre envie de ne surtout pas vous lancer dans l'action commerciale ! Mais cette détestation de la vente peut se révéler un véritable obstacle pour vous. Vous aspirez à réussir dans vos démarches commerciales, pour développer votre entreprise. Mais pour cela, vous avez besoin de vous « sentir bien ». Vous voulez suivre une démarche commerciale qui vous ressemble, respectant vos valeurs.

Depuis 2003, j'ai accompagné plusieurs centaines d'entrepreneurs dans leur développement commercial. Tous, à des degrés différents, bien sûr, ressentaient de l'appréhension, voire de l'aversion pour la vente. À leurs côtés, avec eux, une philosophie s'est construite au fil de toutes ces années. Elle se traduit par un comportement simple, empreint d'humanité, d'humilité, de sincérité, de passion, de plaisir, de rires, d'altruisme, de respect et de tolérance. Cette philosophie, j'ai décidé de la nommer « La vente joyeuse ». Mon ambition en la partageant avec vous : vous faire aimer la vente ! Une vente joyeuse, simple et respectueuse. Mais commençons par ce qui, sans doute, ne vous plaît pas dans la vente...

Pourquoi n'aimons-nous pas la vente ?

On a peur du rejet, du refus.



Faire le premier pas vers nos prospects nous renvoie à une peur profondément ancrée en nous : la peur de faire face à un refus, à un rejet de la part de notre interlocuteur.

Ce rejet de notre offre, nous pouvons le ressentir comme un rejet personnel, une blessure pour notre amour propre.

Ce refus peut nous faire encore plus peur et nous renvoyer à la crainte d'être rejeté par le groupe. N'oublions pas : dans les temps ancestraux, nous vivions tous en tribu. Dans ce contexte, le rejet du groupe signifiait la mort. Ce souvenir est gravé dans notre cerveau d'être humain, un cerveau qui est le résultat de millions d'années d'évolution.

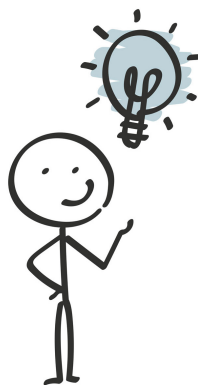
On se croit en position de faiblesse, de demandeur.



Est-ce lié au « mythe du génie » ? Toujours est-il qu'au moment de faire le premier pas vers un prospect, un grand nombre d'entre nous se croient en position de faiblesse... Nous pensons être en train de demander une faveur lorsque nous sollicitons un client potentiel.

Bien évidemment, avec cet état d'esprit, la démarche commerciale est quasiment vécue comme dégradante... La prospection est associée à l'image du nécessiteux qui quémande une obole ; ce n'est pas l'idéal pour la confiance en soi !

Le mythe du génie



Les médias ne nous aident pas ! Combien de fois avons-nous lu l'expression « entrepreneurs de génie » ? Dans la culture dominante, le succès entrepreneurial est bien souvent associé à l'image d'un visionnaire de génie.

Croyez-vous que Richard Branson, Mark Zuckerberg ou Elon Musk décrochent leur téléphone pour appeler des prospects ? Non, bien sûr que non. Leur génie visionnaire les amène à inventer des produits que le monde entier s'arrache...

Je dois donc faire comme eux : me reposer sur mon génie pour inventer une offre tellement attractive qu'aucune démarche commerciale ne sera nécessaire...

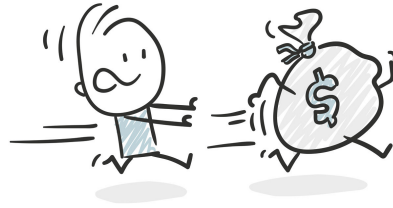
Le mythe du talent



Vous avez sûrement déjà entendu cette expression : « vendeur né »... Le succès commercial de certains reposerait sur des talents innés, que l'on possède... ou que l'on ne possède pas. Et, par malchance, vous estimez n'en possédez aucun ! Il est donc prudent et même légitime de ne surtout

rien tenter qui ressemblerait à une démarche de prospection commerciale. Quel alibi pratique...

Le mythe du menteur



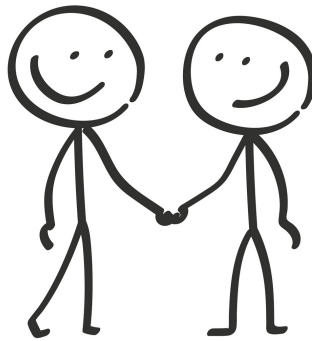
— *Il vendrait sa mère !*

— *Il vendrait du sable à des bédouins !*

Le vendeur efficace serait, pour beaucoup, un être immoral uniquement motivé par l'appât du gain. Il serait capable de toutes les roueries. La vente serait un jeu de dupes, dans lequel la victoire du marchand se ferait forcément au détriment du client. Et, fort légitimement, vous n'avez aucune envie de ressembler à un escroc. De plus, l'argent n'est peut-être pas votre première motivation.

Des clés pour aimer la vente

Et si vous décidiez d'être le vendeur ou la vendeuse... que vous aimeriez recevoir ?

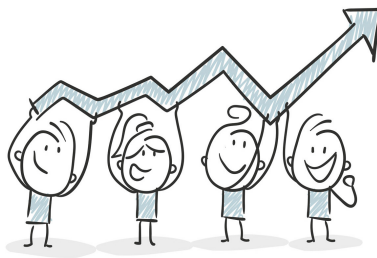


Hum... Voilà – peut-être – une première décision qui pourrait tout changer : et si vous décidiez d'être le vendeur ou la vendeuse... que vous aimeriez recevoir ? Je suis sûr que vous imagineriez une personne sympathique, profondément honnête, digne de confiance, avide de comprendre vos besoins, animée par une envie sincère de vous aider.

Et si vous incarniez le changement que vous attendez de voir dans la vente ?

Et si vous commenciez par respecter les vendeurs d'aspirateurs ?

« *Je n'ai aucune envie de ressembler à un vendeur d'aspirateur !* » Ah bon... pourquoi donc ? Vous n'avez pas d'aspirateur chez vous ? S'agit-il d'un objet inutile ? Illégal ? En quoi le fait d'être un vendeur d'aspirateur serait-il moins respectable que d'être pompier, pharmacien, plombier ou notaire ?



Et si vous considériez le vendeur d'aspirateurs comme un créateur de richesses pour son entreprise ? Comme un créateur d'emplois ?

Et si, pour vous respecter dans votre propre démarche commerciale, vous commenciez par respecter tous ceux qui font ce beau métier ?

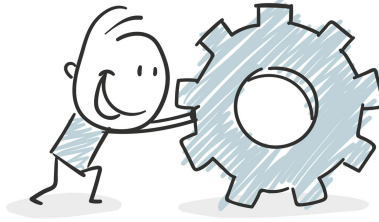
Vendre, c'est simple !



Arrêtez de vous compliquer la vie ! Débarrassez-vous une bonne fois pour toutes des croyances sur le « rôle » du vendeur. La vente n'est rien d'autre qu'une relation entre deux personnes. Soyez vous-même : ce n'est qu'ainsi que vous serez crédible.

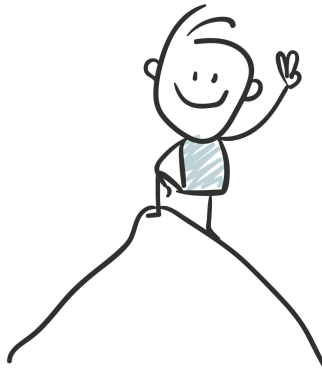
Et rappelez-vous : la vente est une des plus anciennes activités humaines. Nous savons tous vendre. Il suffit d'échanger des produits ou des services contre une somme d'argent. Ce n'est qu'un échange, librement consenti entre des êtres humains. Rien d'autre !

Vendre, c'est entreprendre



L'analogie entre la vente et la démarche d'entreprendre est très forte. Dans les deux cas, vous devez prendre des décisions, choisir des options... et accepter de vous tromper. Vous choisissez des clients potentiels, vous préparez avec enthousiasme vos arguments, vous présentez vos offres avec conviction, et en dépit de tous vos efforts certains prospects ne deviennent pas vos clients. L'échec fait partie intégrante de la vente, tout comme il constitue une composante de la démarche d'entrepreneur. La bonne nouvelle : si vous avez accepté les risques d'une vie d'entrepreneur, vous pouvez assumer ceux de la vente !

Vendre, c'est gagner sa liberté !



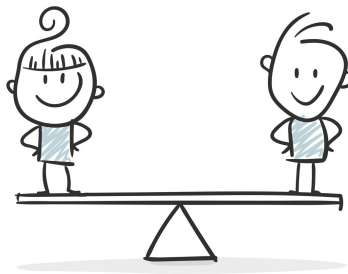
Voilà un aspect essentiel pour un entrepreneur. Si vous maîtrisez parfaitement votre démarche commerciale, si vous savez comment gagner et fidéliser des clients, vous êtes une femme ou un homme libre. Vous savez en effet comment développer votre entreprise et son chiffre d'affaires : vous pouvez donc vous affranchir de toutes les contraintes qu'auraient voulu vous imposer des plateformes, des revendeurs ou tout autre intermédiaire. De la même façon, vous pouvez aussi bien refuser de travailler avec certains clients, dont les conditions ne vous conviennent pas. Maîtriser la vente, c'est gagner sa liberté !

Dépasser les enjeux pour ne garder que le jeu



Oui, ce client est stratégique à conquérir. Oui, cette affaire est vitale pour la survie de votre entreprise. Oui, souvent les enjeux commerciaux sont de taille... Et alors ! Votre travail de préparation est-il à la hauteur de ces enjeux ? Avez-vous investi le temps, l'énergie et l'intelligence nécessaires pour atteindre votre objectif ? Avez-vous fait de votre mieux ? Bravo. Dès lors, vous n'avez plus rien à vous reprocher. Oubliez les enjeux, savourez juste le plaisir d'être là, en train de réaliser vos rêves d'entrepreneur libre. Profitez du jeu !

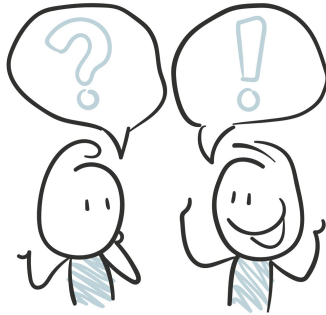
L'éthique ou l'importance de rester arc-bouté sur ses valeurs



L'éthique n'est pas un sport de riche ! Vous pouvez être tenté de ne pas respecter certaines règles morales pour développer plus facilement votre chiffre d'affaires ou votre marge... Vous pouvez avoir envie, lorsque la situation est difficile, de faire quelques concessions avec la déontologie. Surtout pas ! Jamais. Respectez tout le temps vos valeurs. Ce n'est qu'à cette condition que votre éthique professionnelle aura de la valeur.

« La confiance des clients arrive à pied ; elle repart à cheval ! » Un proverbe plein de bon sens, qui sonne comme une évidence. Seul le respect sans faille d'une véritable éthique professionnelle préserve la confiance des clients.

Laisser l'autre décider...



Arrêtez de croire que le vendeur vend ! Oui vous vendez. Et l'autre achète. Pour qu'il achète, il doit prendre une décision. Tranquillement, sereinement, à son rythme.

Aimez-vous que l'on vous force la main ? Appréciez-vous de sentir en face de vous une personne pressante (voire oppressante !) ? Bien sûr que non.

Aimez-vous prendre des décisions ? Appréciez-vous lorsque votre personnalité et votre libre-arbitre sont respectés ? Bien sûr que oui.

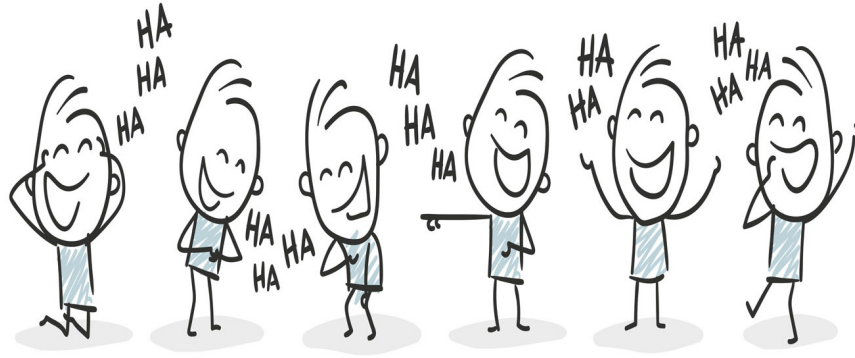
Le rôle du vendeur est juste de permettre à l'autre de décider. Laissez vos interlocuteurs décider.

Se concentrer sur l'autre, avec amour



Oui, vous avez bien lu : avec amour... Arrêtez de croire que le vendeur est un « beau parleur ». Les meilleurs vendeurs déploient avant tout de grandes qualités d'écoute. Ils se concentrent avec empathie sur les besoins de leurs clients, qu'ils découvrent avec une réelle envie d'aider. Si vous êtes animé(e) d'un altruisme sincère, vous arrêterez, durant vos rendez-vous commerciaux, de penser à vous pour vous concentrer sur l'autre. Et vos clients se sentiront bien avec vous : ils ressentiront toute l'énergie positive et bienveillante qui se dégage de vous.

Provoquer des occasions de rire



Ah ! Voilà un bel objectif, tant pour vos clients que pour vous-même ! Provoquez, durant vos rendez-vous commerciaux, des occasions de rire. Le rire est un moment d'échange, de partage et de plaisir ; quelle belle définition de la vente ! De surcroît, l'humour est un moyen très efficace de séduction. Alors, oui, en tenant compte de votre personnalité, de l'univers dans lequel vous évoluez, créez des moments de rire avec vos clients.

Mon style ? C'est d'être heureux !



Replaçons les propos dans leur contexte : Marc Marquez est un pilote de moto. À seulement 26 ans, il est déjà détenteur de sept titres de Champion du Monde : un palmarès exceptionnel pour un sportif hors norme. Lors d'une interview accordée à Canal+, quand la journaliste lui demande de définir son style de pilotage, sa réponse fuse instantanément : « Mon style ? C'est d'être heureux ! ».

Vous voulez devenir un « champion du monde de la vente » ? Vous aspirez à un haut niveau de performances ? Faites-vous plaisir ! Adoptez des façons de faire, des outils, des canaux pour contacter vos prospects, qui correspondent à vos inclinations.

Les suggestions bienveillantes



Voilà une belle expression inventée par une cliente alors que nous travaillions sur sa démarche commerciale !

Oui, mille fois oui, un – bon – vendeur doit être actif vis-à-vis de son client. Cette posture le conduit à faire de nombreuses propositions, à recommander telle ou telle option supplémentaire, à inciter à un nouvel achat. Et si vous considériez toutes ces propositions comme autant de suggestions bienveillantes, avant tout guidées par votre envie de servir au mieux votre interlocuteur ?

Laissez tomber la pensée unique !



Oui, vous avez besoin d'enthousiasme, de conviction pour séduire et rassurer vos interlocuteurs.

Mais ce chapitre vous propose « une » méthode, et non pas « la » méthode simple, joyeuse et respectueuse qui va vous faire aimer la vente... Ce choix du pronom est révélateur d'une volonté : celle de ne pas vous agresser en vous imposant mon point de vue, mes croyances. Vous êtes libre d'adopter (ou non !) « une » méthode ; vous êtes libre d'en préférer une autre.

En dépit de votre envie – bien légitime – de vouloir convaincre le monde entier, laissez vos interlocuteurs libres d'avoir un autre point de vue que le vôtre... Ils vous en seront reconnaissants et votre relation sera beaucoup plus harmonieuse.

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 ?
- Quels sont les principes philosophiques que vous retenez pour guider votre comportement commercial ?

2

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.

Après avoir défini votre stratégie d'entrepreneur, il est temps de définir votre stratégie marketing ! Pour citer l'ouvrage de référence en la matière, le *Mercator*¹, le marketing est en effet « l'ensemble des moyens dont dispose une entreprise pour vendre ses produits à ses clients d'une manière rentable ». Définir ces moyens et choisir les outils et les canaux adaptés est donc capital pour vous. Mais le marketing, c'est aussi (et surtout ?) un état d'esprit : celui de l'entreprise qui se considère avant tout au service du client. Cette « philosophie marketing » doit vous amener à réfléchir en

tenant compte du point de vue du client, à vouloir chaque jour répondre parfaitement à ses attentes pour le servir au mieux. Cette manière de penser et de faire vous conduira naturellement à bâtir une entreprise très pérenne.

Pourquoi et comment adopter un positionnement ?

■ ■ ■ Votre positionnement est la première étape et surtout la clé de voûte 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 ; des agences web se spécialisent sur la cible des agences immobilières.

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. Elle peut même correspondre à un risque stratégique élevé. En effet, cela signifierait qu'une demande existante du marché a jusqu'alors été ignorée par toutes les entreprises déjà présentes et que vous seul avez la clairvoyance suffisante... Méfiez-vous de votre ego ! 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.

Pensez comme un client

Un professeur de marketing² avait surpris tout un amphithéâtre en déclarant aux étudiants, dont je faisais partie à l'époque : « *dans une station-service, les clients n'achètent pas de l'essence ; ils achètent le moyen de continuer leur voyage* ». Mais bon sang ! Il avait raison !

Quand vous réfléchissez à votre positionnement vous devez comprendre ce que les clients vous achètent vraiment. Ce n'est qu'à cette condition que l'ensemble de votre stratégie marketing se révélera efficace. Et ce mode de réflexion peut vous permettre d'aller beaucoup plus loin et d'opérer des virages stratégiques. Par exemple, dans le monde du chauffage, des entreprises sont passées d'une réponse à « *je veux être au chaud chez moi* » à « *je veux embellir et rendre unique mon intérieur* ». Le produit – et les prix – ont sensiblement évolué...

Cette manière de « penser comme un client » doit vous conduire à élaborer votre proposition de valeur. Il s'agit de résumer en une, deux ou trois phrases très simples ce que vous apportez à vos clients.

Prenons tout de suite un exemple concret, celui de l'application Evernote :
« *Faites-en plus avec de meilleures notes. Evernote vous aide à capturer des idées et à les retrouver rapidement.* ».

Une proposition de valeur a vocation à s'afficher sur la page d'accueil de votre site web, pour faire instantanément comprendre à vos prospects ce qu'ils vont retirer en utilisant votre produit ou service. Voici quelques suggestions pour vous guider dans l'élaboration de votre proposition de valeur :

- Pensez, c'est une évidence, aux bénéfices essentiels que vous apportez à vos clients.
- Réfléchissez aux problèmes que vous résolvez.
- Identifiez ce qui vous rend unique.
- Exprimez-vous de manière claire, simple et concrète.

AVIS D'EXPERT

Frédéric Canevet, expert marketing, rédacteur en chef du blog ConseilsMarketing.com.

■ Comment écrire sa proposition de valeur ?

« Voici 3 méthodes :

Focus produit (le plus simple)

Le format est “votre produit + votre client type + la description avec les bénéfices + votre différence.”

Cela donne “MON OFFRE est conçue pour les CIBLES, qui ont besoin de BESOIN RÉSOLU. Par rapport aux autres produits du marché, il a l'avantage exclusif de FONCTION DIFFÉRENCIANTE, pour X €.”

Focus client (le plus commercial)

Le format est “Valoriser la cible + problème principal en quantitatif + la promesse + les bénéfices/les changements en qualitatif + la réduction des freins à l'achat + l'appel à l'action.”

Cela donne “ConseilsMarketing aide les PME B2B en croissance à acquérir plus de clients grâce aux techniques de Growth Hacking via une méthode en 8 semaines qui permet d'atteindre les objectifs les plus fous, sans y passer des jours et des nuits.”

L'allégorie en une phrase (attiser la curiosité)

Vous faites référence à quelque chose de connu et d'imagé, par exemple “ConseilsMarketing est le Wikipédia du marketing B2B” ou encore “Pinterest est le YouTube des images”. »

Observez votre environnement

Voilà une évidence qu'il est vital de ne pas oublier ! Dans le travail de réflexion sur votre positionnement, vous devez intégrer une observation attentive de l'environnement. Des concurrents, bien sûr, nous l'avons vu. Mais observez plus largement :

- Les différents segments de clients possibles.
- Les croyances, les aspirations, les mentalités.
- La législation, la réglementation, la politique.

Dans cette démarche d'observation de l'environnement, soyez attentif à rechercher des faits, des données et des chiffres. Méfiez-vous tout particulièrement du biais de confirmation³, qui vous conduira à vouloir trouver des éléments qui vous confortent dans votre intuition. Et plus que des données, recherchez des tendances. Imaginez par exemple que vous vous intéressiez au marché des imprimantes 3D pour dentistes. C'est une chose de trouver l'information vous indiquant que (les données sont fictives !) 15 % des dentistes sont actuellement équipés. Mais si vous apprenez que ce taux est passé de 2 % à 15 % durant les cinq dernières années, vous avez identifié une information qui a beaucoup plus d'intérêt sur le plan marketing...

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 30 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.

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 ou leur nombre de clients. 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 ? Qui sont les clients pour lesquels investir dans votre produit ou service se justifie ?

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.

Il est à noter que, dans le domaine des services, certains préconisent une logique de 7P. Les 3P supplémentaires sont : *People*, *Process* et *Physical Evidence*. Il est évident que le personnel, les procédures d'organisation et les supports matériels doivent faire l'objet d'une réflexion stratégique. Mais ces sujets rentrent, de mon point de vue, dans la politique produit d'une entreprise de services.

Une dernière remarque : votre stratégie marketing n'est pas forcément l'assemblage exclusif d'éléments tous forts. À l'instar d'un joueur de tennis qui privilégie son coup droit plutôt que son revers, vous pouvez avoir des éléments très forts qui compensent des éléments moins performants. Un bon marketing mix n'est donc pas forcément un « joueur complet », excellent dans tous les compartiments. Par exemple, certaines entreprises adoptent une stratégie marketing dans laquelle la communication n'est pas essentielle. Leur produit se distingue peu de celui de leurs concurrents. Mais la force de vente est d'une très grande efficacité. C'est sur ce seul élément du marketing mix que repose leur succès. Vous pouvez donc décider de faire d'un élément du marketing mix le moteur de votre entreprise.

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. Et bien entendu, dans cette démarche, c'est avant tout à votre client que vous devez penser...

→ 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 et les procédures que vous mettez en place pour garantir une qualité constante de votre service. 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 : 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 ; un avocat peut se charger de récupérer votre dossier auprès de son confrère que vous venez de débarquer.

→ Facilitent l'utilisation et développent la fidélisation, comme 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.

Dans certains cas, il est essentiel d'intégrer le fait que vous devez servir des clients différents, qui ont chacun des attentes spécifiques. Répondre parfaitement à chacun sera une clé de succès déterminante. Prenons un exemple concret, celui d'une agence de voyages dédiée à la clientèle des entreprises. Celle-ci doit servir trois clients différents :

- l'assistant(e) qui gère les déplacements : ce premier client attend un service réactif, disponible qui lui facilite au maximum son quotidien et lui fait gagner du temps ;
- le « *travel manager* » ou, selon la taille des entreprises un responsable financier : ce deuxième client attend du conseil, des analyses et des solutions pour réaliser des économies ;
- le voyageur enfin ! Ce troisième client a besoin d'un voyage le moins fatigant possible, d'hôtels proches de ses lieux de rendez-vous, de souplesse pour modifier un horaire et d'assistance en cas de problème.

Quelques recommandations pour élaborer votre politique produit :

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.

AVIS D'EXPERT

Frédéric Jugé, conseil et accompagnement en excellence opérationnelle, associé chez 37,5.

■ Comment faire de l'excellence opérationnelle en TPE ?

« Mon métier consiste à aider les entreprises à atteindre l'excellence opérationnelle. C'est-à-dire réaliser des produits ou services rentables, au plus près des attentes des clients, tout en renforçant l'autonomie des collaborateurs.

Lorsque j'explique mon approche à des dirigeants de TPE, on m'objecte rapidement : *“Oui, mais ça, c'est pour les grosses boîtes. Nous, on est trop petits”*.

Or, c'est précisément l'inverse.

Mettre en œuvre l'excellence opérationnelle dans une TPE est plus simple pour plusieurs raisons : le patron est souvent propriétaire de l'entreprise, il en perçoit donc l'intérêt et appuie le projet. D'autre part, tout le monde se connaît et les silos sont rares. Il est donc plus simple de communiquer largement, de fédérer les équipes, et de faire évoluer les comportements.

Ce n'est pas parce que Google ou Amazon sont gros qu'ils peuvent *“se permettre”* d'avoir une démarche d'excellence. C'est parce qu'ils ont visé l'excellence dès le début qu'ils sont devenus gros. »

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. Développez un « produit minimum viable » et partez vous confronter avec le marché⁴.

Moins de tests, plus de testicules ! Ainsi 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.

TÉMOIGNAGE

Cyril Courtonne, fondateur d'Aurizone (plateforme de services géolocalisés dans le bâtiment).

« Aurizone a démarré son activité sur une envie et une vision commune des fondateurs, en proposant une innovation en accessibilité du bâtiment. Rapidement, nous avons analysé que le marché ne correspondait pas à nos attentes et nous ne trouvions pas la traction nécessaire au décollage de l'activité. Fort heureusement, nous avons signé quelques contrats avec de gros acteurs du bâtiment, et établi la confiance grâce à des prestations de qualité. Le dialogue étant ouvert, ils nous ont alors livré leurs réels besoins du métier et les idées qu'ils avaient eues en testant nos solutions d'accessibilité. Après plusieurs itérations, nous avons l'esquisse d'un nouveau produit répondant à une réelle douleur et s'adressant à un marché bien plus important. L'essentiel n'était finalement pas de trouver la traction commerciale du premier coup, mais d'établir un lien avec le client et d'échanger avec lui sur ses problématiques quotidiennes. Cette démarche d'écoute et de compréhension nous a finalement conduits vers le succès. »

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.

Servez-vous de vos concurrents ! Et si au lieu de les considérer comme des hommes et des femmes à abattre, vous les considériez comme des alliés ? Certains parlent dans ce contexte de « coopération ». Le principe est en effet de coopérer avec ses compétiteurs pour pouvoir offrir au marché

une offre plus intéressante, en associant des moyens et des compétences complémentaires.

TÉMOIGNAGE

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

« Dans notre activité, proposer dans notre calendrier un nouveau circuit, *a fortiori* un tracé prestigieux de Grand Prix, est essentiel. C'est une demande de nos clients ! Mais louer pendant deux ou trois jours un grand circuit représente un investissement financier significatif. De plus, dans le cas de certains circuits, plus aucune date n'est disponible à la location. Aussi, assez naturellement, nous avons décidé de passer des accords avec certains de nos concurrents, notamment d'origines belges et suisses, afin de partager ou de co-organiser des événements sur un même circuit. De plus, en divisant par deux le nombre de places à vendre, c'est le moyen de diminuer d'autant le risque financier et l'effort commercial, tout en permettant à nos clients de découvrir de nouvelles destinations européennes. Aujourd'hui, cette façon de faire s'est généralisée en Europe. Des confrères belges, allemands et anglais, ou même français, nous sollicitent pour acheter en nombre des places sur les événements que nous organisons. »

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.⁵ 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 cette innovation⁶ ?

AVIS D'EXPERT

Philippe Vadcard, co-fondateur d'Idéact, agence de design industriel.

■ Comment réussir son projet de produit innovant ?

« Commençons par éviter une erreur trop fréquemment commise : prendre son besoin pour celui de tout le monde ! Ensuite, il est essentiel de prévoir l'ensemble des coûts du projet. Dans notre métier, nous parlons de “la règle des 1/10/100”. Le budget est de 1 pour concevoir, de 10 pour industrialiser et de 100 pour commercialiser. Deux exemples concrets : un moule pour faire un bouchon à quelques centimes peut coûter 120 K€ ; un objet connecté représente très rapidement un budget de 500 K€ pour avoir les moyens de concevoir, industrialiser et commercialiser. Il est donc stratégique de ne surtout pas investir tout son budget dans la seule conception, mais bien de prendre le projet dans son ensemble, jusqu'aux contraintes de logistique. »

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 pouvez vendre ceux-ci 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.

Sur d'autres marchés, vous pouvez décider de passer d'une logique de possession (votre client achète votre produit) à une logique d'utilisation (votre client loue votre produit). Votre prix va ainsi passer d'un montant fixe potentiellement élevé à un loyer mensuel. Par exemple, ce virage a été pris par la majorité des acteurs de l'industrie du logiciel.

TÉMOIGNAGE

Fabrice Blisson, co-fondateur d'i-wantit (application de gestion de liste de souhaits de cadeaux).

« Le changement était complexe pour nous : nous avons décidé de passer d'un modèle exclusivement tourné vers l'utilisateur particulier à un modèle tourné vers les professionnels, en l'occurrence les acteurs du e-commerce. Élaborer une politique tarifaire est complexe quand on vient du B to C, où on a un prix fixe. En B to B, la démarche est beaucoup plus complexe. On doit tenir compte de nombreux éléments : le nombre d'utilisateurs, le trafic, le nombre de transactions... Il est difficile également d'anticiper les réactions de nos interlocuteurs, ce qui va plaire aux prospects ou au contraire

les bloquer. Dans ce contexte, il était essentiel pour nous de se faire conseiller, pour prendre de la hauteur, du recul. Et nous avons pris la décision d'aller le plus vite possible sur le marché, pour connaître les retours des clients. Après deux ou trois tests avec des clients significatifs, nous avons commencé à nous sentir beaucoup plus solides. Au final, c'est la mise sur le marché qui détermine le prix. »

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. Il existe une limite, qui est propre à chacun d'entre nous, entre une saine recherche de profit et une cupidité indéfendable. De la même façon, il serait malsain de moduler votre politique de prix en fonction de la richesse, réelle ou supposée, des différents clients. Enfin, une dernière remarque : cette réflexion sur le prix de vente et la valeur perçue par le client est à réserver exclusivement au moment de la réflexion marketing. Dès lors que vous serez dans l'action commerciale, elle n'aura plus sa place ! En effet, si votre

prospect a le sentiment que vous profitez de la gravité de sa situation, des bénéfices que lui apporte votre produit ou service pour réaliser une marge excessive à ses dépens, cela peut engendrer chez lui une réaction négative très forte. Personne n'apprécie devoir surpayer un produit ou une prestation du fait de sa propre infortune. Vos clients pourraient même assimiler votre politique tarifaire au comportement d'un passeur en temps de guerre...

→ **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 ?

Doit-on réaliser une alliance stratégique pour vendre ? Est-il nécessaire de s'intégrer dans l'offre d'une autre entreprise pour pouvoir s'adresser au marché ?

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 prospects⁷.

TÉMOIGNAGE

Bruno Gory, Directeur Général de Prologia (logiciels pour le bancaire et l'aéroportuaire).

« Quand nous avons racheté l'entreprise, nous avons quitté un groupe qui disposait d'une équipe commerciale. Or, parmi les trois nouveaux dirigeants, aucun ne possédait de savoir-faire commercial. Nous avons eu le réflexe de recruter quelqu'un d'expérimenté, à qui nous avons confié la mission de structurer la démarche commerciale et de développer l'entreprise. Au bout de douze mois, nous avons fait deux constats : le savoir-faire technique est long à transmettre pour être capable de vendre nos solutions et la personne

recrutée n'était pas forcément aussi performante que nous le pensions. L'absence de résultat était beaucoup trop coûteuse. Nous avons pris la décision de mettre un terme à cette collaboration et d'acquérir nous-mêmes, l'équipe dirigeante, le savoir-faire commercial, puisque nous possédions déjà le savoir-faire technique. Et dans notre domaine, caractérisé par des solutions complexes de niche, ce choix s'est révélé le bon. Depuis, notre chiffre d'affaires est en constante progression. »

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.

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 !

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.

Être accessible. Un numéro de ligne fixe, de mobile, un lien vers votre agenda pour prendre rendez-vous en ligne, une solution de *chat* en direct, une fenêtre de rappel immédiat sur votre site web... 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.

CONSEILS PRATIQUES

> Trois exemples d'outils permettant à vos interlocuteurs de prendre directement un rendez-vous en ligne avec vous : Calendly, les réunions Hubspot et Bookings d'Office 365.

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...

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.

Faire de votre canal de distribution un élément moteur. Dans certains cas, notamment pour les entreprises qui vendent aux particuliers, le canal de distribution peut constituer un élément clé, voire un élément moteur de leur stratégie marketing. Ainsi, vous pouvez décider d'investir dans des points de vente qui sont des leviers essentiels pour accroître votre visibilité et votre développement. Une telle stratégie peut sembler évidente pour des produits physiques. Un exemple plus surprenant nous est fourni par des entreprises de service à la personne, qui développent des réseaux importants d'agences. En dépit du fait que leur prestation soit immatérielle et réalisée au domicile des clients, certaines de ces entreprises s'appuient sur leur réseau de « magasins » pour construire leur développement. Les agences leur permettent en effet de développer leur visibilité sur une zone de chalandise, tout en renforçant leur image rassurante.

Définir la politique de communication

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

- Générer des contacts, des leads.
- 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. Ne reproduisez pas l'erreur de certaines grandes entreprises qui dépensent des millions d'euros en publicité *corporate* pour se forger péniblement une image respectable. L'image de votre entreprise, c'est en travaillant, au contact quotidien de vos clients, que vous la bâtirez. Vos actes, votre comportement, votre intégrité, les engagements que vous tenez, votre réactivité, votre attention, votre générosité, votre capacité (et celle de vos collaborateurs) à tenir votre promesse et à incarner votre positionnement, l'expérience que vous offrez à vos clients : voilà ce dans quoi vous devez investir pour construire l'image de votre entreprise !

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. Le moyen simple de détecter une fausse économie : sans cet investissement, votre communication va manquer de crédibilité et remettre en cause votre positionnement. Ainsi, par exemple, si vous avez décidé de développer une activité d'entretien de yachts de luxe, vous ne pouvez pas vous contenter d'un logo que vous avez fait vous-même en utilisant la fonction Word Art sur Word...

→ À l'inverse, *la dépense disproportionnée*, qui vous met en péril. Pour rester dans notre exemple concret du logo, ne faites peut-être pas appel à une agence parisienne réputée, habituée à travailler avec de très grandes entreprises pour des budgets de plusieurs centaines de milliers d'euros !

→ *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 avis⁸.

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 « *L'application qui vous fait gagner deux heures par jour* » ?

Voici un autre exemple (réel !) de slogan publicitaire : « *une élue à votre service* ». Cette accroche est d'une rare ineptie. De quoi d'autre pourrait-elle être au service ? D'elle-même ? De ses amis ? De son parti ? Imagineriez-vous un constructeur automobile promettre « *une voiture qui roule* » ou un industriel annoncer crânement « *une lessive qui lave* » ? Si votre promesse se limite à remplir le contrat de base minimum que le client est en droit d'attendre de votre produit ou service, votre message ne sert à rien. Avec recul et bon sens, livrez-vous à un test implacable pour vérifier l'éventuelle inanité de votre slogan : un acteur du marché pourrait-il dire l'inverse ? Dans la négative, il y a de fortes chances que votre promesse soit totalement inepte. Soyez intransigeant : votre communication doit être concrète, forte et dans l'idéal discriminante. Régulièrement, prenez le temps d'interroger vos clients et d'observer votre environnement : quels sont les points forts discriminants que vous pouvez mettre en avant ?

Les six règles d'or d'un plan de communication réussi. Pour vous aider à mettre au point un plan de communication efficace, voici les six 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 !

→ *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.

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.

→ *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 cinq ans. De la même façon, un blog sur lequel vous n'avez pas publié d'article depuis six mois nuit clairement à votre image.

→ *L'exemplarité.* Avez-vous observé des véhicules de l'entreprise JC Decaux, dont la principale promesse faite à ses clients est la propreté ? Leurs voitures sont toujours parfaitement propres. L'exemplarité est une condition indispensable à la crédibilité de votre message. Par quel miracle vos interlocuteurs pourraient-ils croire à ce que vous leur promettez ou conseillez, si vous faites l'inverse ? Cette exemplarité a une autre vertu : celle de susciter l'envie. Il peut se révéler très pertinent et très fructueux de se considérer comme une « PLV⁹ vivante ». En incarnant votre offre, vous donnez encore plus envie à vos prospects d'acheter vos produits ou service. Ainsi, par exemple, si vous êtes coach sportif, vous devez incarner la forme, le bien être. Vos clients doivent avoir envie de vous ressembler !

→ *Maîtriser votre e-réputation.* Que faites-vous lorsque vous recherchez de l'information sur une personne ou une entreprise ? Vous tapez son nom dans un moteur de recherche sur Internet, Google dans la plupart des cas. Quels sont les résultats de cette requête ? C'est ce que les experts appellent l'e-réputation. Elle peut fortement impacter la perception de vos clients et de vos prospects. Quelques recommandations pour gérer votre e-réputation :

- Surveillez ce qui se dit : servez-vous de la fonction « alertes Google », pour être averti par e-mail lorsque de nouveaux résultats correspondant au nom de votre entreprise sont publiés.
- Produisez du contenu : c'est la meilleure façon de maîtriser votre e-réputation ! Produisez vous-même du contenu, avec un site Internet, un blog, une prise de parole sur les réseaux sociaux. Vous pouvez ainsi obtenir que la première page de Google ne soit faite que de contenus que vous avez vous-même produits. Pour compléter ce travail de production de contenus, vous pouvez, selon votre activité : faire essayer votre produit par des blogueurs ou des Youtubeurs, écrire des articles qui seront diffusés sur d'autres sites.
- Maîtrisez ce qui se dit : tournez sept fois la souris avant de cliquer ! Dans votre prise de parole, notamment sur les réseaux sociaux, soyez extrêmement vigilant. Vous êtes le premier responsable de votre e-réputation. Vous parlez au nom de votre entreprise. Abstenez-vous de tout commentaire personnel, notamment sur des sujets comme la politique ou la religion. Fixez une ligne éditoriale : compte tenu de votre positionnement, quels sont les messages que vous voulez faire passer ?
- Invitez vos clients à témoigner : pour propager la bonne parole ! Dès lors qu'un client vous exprime sa satisfaction, remerciez-le bien sûr, et encouragez-le à poster son témoignage sur Internet, notamment sur les réseaux sociaux, ou encore via un avis Google¹⁰.

La grille des points de contact. Le principe de cet outil 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 et 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.	La façon dont vous répondez au téléphone. Votre attente téléphonique. La sonnerie de votre téléphone portable.	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.
Votre véhicule. Votre bureau et la façon dont il est rangé. Votre stylo, votre bloc-notes.	La musique de démarrage de votre ordinateur portable. Le message de votre boîte vocale. La musique dans votre magasin.			

Néanmoins, certains fondamentaux sont à prendre en compte :

- 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 « allô ? ». Décrochez sur votre ligne fixe en annonçant le nom de votre entreprise ; sur votre téléphone mobile, énoncez votre prénom et votre nom.

CONSEIL PRATIQUE

- > 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...
 - Vos vêtements : chaussures sales, chaussette trouée, collant filé donneront de vous une image négligée.
 - Vous-même : notamment vos ongles, vos dents, la racine de vos cheveux.

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 ?

3

Organiser son développement commercial 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.

Vous avez des choix stratégiques à faire !

■ ■ ■ Pour mettre toutes les chances de votre côté d'atteindre et même de dépasser vos objectifs, il est essentiel que vous décidiez clairement du mode de développement commercial que vous voulez adopter, et de la manière dont vous voulez le conduire. Pour simplifier les débats, voici la matrice qui s'impose à vous :

	Chasse	Pêche

Industrielle		
Artisanale		

Un mode de développement commercial axé sur la chasse repose sur toutes les démarches actives de prospection directe que vous pouvez mener, par exemple par téléphone, e-mailing ou encore en visite directe. Vous allez vers vos prospects.

Un mode de développement commercial inspiré de la pêche s'appuie sur la mise en place d'un dispositif d'attraction. Votre communication vous rend visible et attirant. Les prospects viennent à vous.

Pour ces deux modes, vous avez le choix entre deux façons de faire :

Une approche artisanale : vous préférez mener peu d'actions, caractérisées par un taux de succès élevé, du fait de votre fort investissement dans la préparation et la personnalisation. Le coût de chaque contact est élevé, notamment du fait de votre investissement en temps.

Une approche industrielle : le succès s'obtient grâce au grand nombre de contacts initiés. Vos actions sont peu ou pas personnalisées et largement automatisées. Fort logiquement, le coût de chaque contact est faible.

Les éléments à prendre en compte pour choisir

Voici les éléments dont vous devez tenir compte au moment de faire votre choix :

Votre personnalité : naturellement, vous êtes attiré(e) par une façon de faire plutôt qu'une autre. Tenez compte de cette inclination : vous obtiendrez de meilleurs résultats en adoptant un mode de développement commercial qui correspond à votre personnalité.

Le cycle de vie de votre entreprise : pour faire simple, plus vous vous situez en phase de démarrage, plus vous avez intérêt à privilégier le mode « chasse ». C'est en effet celui qui donne le plus rapidement des résultats tangibles.

Les moyens dont vous disposez : le mode « chasse », s'appuyant sur vos démarches actives, requiert essentiellement du temps, de l'énergie et un peu

d'argent. Le mode « pêche » nécessite rapidement des budgets significatifs, de plusieurs milliers à plusieurs dizaines de milliers d'euros.

Le type de marché sur lequel vous opérez : vous pouvez concevoir de mener des actions de prospection directe si vos clients potentiels sont des entreprises et que vos objectifs se limitent à quelques dizaines de clients. En revanche, si vous vous adressez au particulier et que vous avez besoin de plusieurs milliers de clients, un investissement conséquent dans un dispositif d'attraction s'imposera à vous.

Vos ambitions de développement. La « chasse artisanale » est un mode de développement commercial relativement difficile à dupliquer au niveau d'une équipe importante. Vous aurez donc intérêt à privilégier la « chasse industrielle » si vos objectifs requièrent de développer une équipe commerciale importante en effectif.

Quelques points d'attention

Prenez garde à ne pas « croiser les skis » : mener peu d'actions de prospection très standardisées ne donnera aucun résultat. Si vous choisissez une approche industrielle, reposant sur des actions peu personnalisées, votre salut passe par un très grand nombre d'actions.

Même si vous décidez de vous développer en pratiquant la « chasse industrielle » et que vos prospects sont des entreprises, prenez garde à un niveau minimum de préparation requis avant de contacter pour la première fois un client potentiel. Ainsi, par exemple, si vous appelez une entreprise de moins de dix salariés en demandant à parler au responsable de la flotte automobile, vous donnez de vous-même, et de manière plus systémique de la démarche commerciale, une image désastreuse.

Je ne connais aucun exemple réussi de « pêche artisanale » : le succès d'un dispositif d'attraction repose – entre autres – sur un grand nombre de contacts.

Vous avez le droit de combiner des actions de pêche et de chasse. Cela peut même se révéler extrêmement efficace. Parmi toutes les entreprises que j'ai accompagnées ces dernières années, celles qui ont réalisé les plus fortes croissances étaient des entreprises ayant décidé de combiner des démarches actives de prospection avec un bon dispositif d'attraction.

Pour réussir vos démarches de chasse

■ ■ ■ Vous avez décidé d'aller directement au contact de vos clients potentiels ? Vous avez raison. C'est bien souvent la solution la plus simple et la plus efficace. 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

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.

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 ou, comme ont fait mes clients, dans un accompagnement individuel, 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 prospection²

	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			

Focalisez-vous sur PAF le bon prospect !

Si vous avez déjà mené des actions de prospection, vous le savez : cette démarche peut générer de la frustration, si une trop grande part des contacts initiés se solde par des échecs. Face à l'impression de perdre son temps, le risque est grand de se décourager. Pour éviter ce risque et faire en sorte au contraire que vos actions de prospection soient des sources de succès et de plaisir, vous avez intérêt à concentrer vos démarches vers des prospects qui comptent trois qualités : la Pertinence, l’Affinité et la Facilité. PAF le bon prospect !

La pertinence : c’est sans doute la clé de succès la plus importante : qui sont les prospects qui ont a priori le plus besoin de votre offre ? Quelles sont les situations, les caractéristiques qui rendent votre produit ou service

particulièrement pertinent ? Et pour enrichir la réflexion : à quoi ressemblent vos meilleurs clients, ceux qui sont les plus satisfaits de vous ? Quels sont les facteurs qui les ont conduits à acheter votre produit ou votre service ? Votre réflexion doit vous conduire à sélectionner des prospects qui vont vous reprocher... de ne pas les avoir appelés plus tôt ! Prenons un exemple concret de cette façon de faire : en travaillant sur son ciblage avec une entreprise éditrice d'un logiciel de gestion intégrée (un ERP), nous avons identifié l'indice de pertinence suivant : le rachat d'une PME par un nouveau dirigeant. En effet, quelqu'un qui vient de racheter une entreprise a souvent à cœur de mettre en place de nouveaux outils de gestion. La mise en place d'une veille dans la presse économique locale sur ce type d'événements a permis d'identifier des prospects effectivement très pertinents, dont certains sont devenus des clients.

L'affinité : il s'agit d'une qualité que nous avons déjà évoquée dans l'élaboration de votre stratégie marketing. Vous serez plus efficace dans votre démarche de prospection en allant vers des entreprises, des dirigeants ou des secteurs pour lesquels vous éprouvez de l'affinité ou de la sympathie. Par exemple, vous pouvez ainsi décider de prospecter un entrepreneur que vous admirez et dont vous partagez *a priori* les valeurs. Vous pouvez également prospecter une entreprise dont vous êtes client(e), dont vous aimez depuis longtemps les produits.

La facilité : ce conseil est tellement répété depuis un grand nombre d'années qu'il peut sembler désuet. Mais il est au contraire plus que jamais d'actualité ! Pouvoir annoncer à un prospect « *je vous appelle de la part de...* » est le moyen d'obtenir une oreille plus attentive et plus bienveillante. Vous avez donc intérêt à :

- Utiliser les réseaux sociaux pour identifier un ou des contacts communs avec vos prospects. Validez simplement par téléphone auprès d'eux que vous pouvez appeler ces clients potentiels de leur part.
- Vous servir de votre carnet d'adresses pour vous appuyer sur des relais qui seront heureux de vous aider.
- Solliciter vos clients satisfaits pour obtenir des noms de prospects à contacter de leur part.

Toujours pour faciliter vos démarches de prospection, vous gagnerez à cibler des prospects avec lesquels vous partagez un point commun. Par exemple, vous êtes tous les deux des anciens de la même école ou de la

même grande entreprise. Vous pouvez également être adhérent du même syndicat.

Vous trouverez dans le chapitre suivant la mise en œuvre de cette tactique dans le premier dialogue avec le prospect.

Pour clore cette partie consacrée à « PAF le bon prospect », voici deux dernières suggestions si votre cible est constituée d'entreprises :

→ Intégrez dans votre réflexion le choix de la fonction que vous décidez de prospecter. Cette décision tactique est importante. Et mon conseil en la matière est simple : privilégiez les fonctions d'un niveau élevé. Durant toutes ces dernières années, chaque fois que nous avons, avec mes clients, fait ce choix, les actions de prospection commerciale se sont révélées beaucoup plus efficaces. En procédant ainsi, vous évitez le piège de la facilité qui consiste à s'adresser à des interlocuteurs opérationnels, d'un faible niveau hiérarchique. Ces derniers sont en effet plus faciles à rencontrer. Supposons que vous soyez un éditeur d'une solution de cybersécurité. Il vous sera relativement facile d'obtenir des rendez-vous avec des employés en charge de la sécurité. Ces derniers seront même ravis de vous rencontrer, pour pouvoir faire ainsi de la veille. Mais ces rendez-vous risquent de ne vous générer aucune affaire. À l'inverse, si vous faites l'effort de vous adresser à des Directeurs du Système d'Information, membres du comité de direction, vous comprendrez les enjeux stratégiques de l'entreprise et vous disposerez ainsi d'un levier beaucoup plus puissant pour rendre votre offre pertinente et attractive.

→ Cette démarche de prospection très sélective peut vous conduire à élaborer une liste fermée de prospects, c'est-à-dire une sélection d'entreprises que vous jugez stratégiques à conquérir, et sur lesquelles vous voulez concentrer tous vos efforts commerciaux. Ainsi, nous avons déterminé avec une cliente un « Top 30 », une liste de 30 prospects sur lesquels elle avait décidé de focaliser son action. Au bout d'un an, dix étaient devenus ses clients et représentaient plus de 250 000 euros de chiffre d'affaires récurrent.

Comment se constituer les meilleurs fichiers ?

Pour mener vos actions de prospection, 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. 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 ainsi 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 CPME : voilà deux exemples de syndicats d'entrepreneurs en France, 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 procurer des fichiers de prospects.

Les réseaux sociaux. Restons dans le domaine B to B. À la date de sortie de cette quatrième édition, le réseau social professionnel qui s'est imposé est LinkedIn. LinkedIn vous permet de vous constituer des fichiers de prospects plus ou moins précis, selon que vous ayez souscrit ou pas un abonnement payant. 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...* ». Mon conseil est de commencer avec les versions gratuites et de ne souscrire un abonnement payant qu'à partir du moment où vous butez sur les limites des versions gratuites et que vous êtes devenu un utilisateur aguerri. Dès lors, l'option Sales Navigator de LinkedIn, sera sûrement, en dépit de son prix élevé, très rentable.

Un dernier point à noter. Vous pouvez utiliser LinkedIn dans un esprit de « chasse artisanale », en sélectionnant vos prospects un par un, en investissant du temps pour collecter de l'information sur eux, en suivant leurs actualités pour ainsi personnaliser au mieux votre approche commerciale. Vous pouvez préférer une approche de « chasse industrielle » et rechercher très vite un grand nombre de prospects. Dans ce deuxième cas, vous apprécierez des outils comme Phantombuster et ProspectIn.

AVIS D'EXPERT

Olivier Aloccio, expert en marketing digital.

■ Comment développer son réseau sur LinkedIn ?

« LinkedIn est un réel facilitateur de mise en relation professionnelle. Il est primordial d'y être présent pour avoir accès aux opportunités de votre marché. Afin d'en tirer tous les bénéfices, déterminez quels types de personnes peuvent vous aider à atteindre vos objectifs, et contactez-les. Utilisez le moteur de recherche qui vous permettra de cibler intelligemment vos recherches. Plus vos critères seront précis et plus les résultats affichés seront satisfaisants. Pensez aussi à personnaliser vos demandes de mise en contact pour montrer un intérêt réel pour la personne. La qualité prime sur la quantité. Il vaut mieux avoir quelques contacts ciblés, plutôt qu'un nombre important de relations qui ne vous seront pas utiles. Une fois votre demande acceptée, remerciez la personne par message privé. Ayez le réflexe d'envoyer régulièrement des demandes de contact à des personnes qui font sens pour vos objectifs professionnels. Un autre bon réflexe : invitez vos clients, partenaires, fournisseurs, que vous rencontrez « dans le monde réel ».

Les pluggens pour votre navigateur. Pardonnez par avance le risque d'obsolescence de l'information, tant il est vrai que les choses évoluent très vite dans ce domaine. À la date de sortie cette troisième édition, voici trois extensions à rajouter dans votre navigateur web, pour vous aider dans votre prospection :

- *Hunter* et *Voilà Norbert* vous donnent, pour le site que vous êtes en train de visiter, les adresses email en sa possession ainsi que la structure de celles-ci pour le nom de domaine concerné (par exemple : prénom.nom@nom-de-domaine.com). Vous pouvez ainsi prendre contact, directement par email, avec la personne que vous ciblez.
- *Lusha* va encore plus loin : en visitant le profil LinkedIn ou le compte Twitter de votre prospect, vous pourrez obtenir ses coordonnées téléphoniques !

Ces outils ne vous donneront pas systématiquement les informations espérées. Ils constitueront néanmoins une aide précieuse !

Les outils d'identification des visiteurs de votre site web. 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 cette

quatrième édition, deux entreprises proposent ce type de service : GetQuanty et Visiblee. Vous recevez tous les jours un rapport de visite qui constitue une excellente base de prospection !

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 trouver des loueurs et brokers professionnels, vous pouvez faire une première sélection parmi les adhérents du syndicat de la communication directe, le SNCD.

Les spécialistes de la donnée. Ces entreprises sont dédiées au B to B, à ceux qui vendent aux entreprises. Leurs offres sont accessibles directement en ligne. 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. De plus, au-delà des critères assez habituels, Corporama vous permet de sélectionner des entreprises selon des éléments qui peuvent vous aider à bien définir des prospects pertinents. Vous pouvez ainsi cibler les entreprises qui sont dotées d'une flotte automobile, qui sont exportatrices, ou dont le dirigeant vient de changer au cours du dernier mois...

Certaines entreprises vont plus loin et ont développé des outils de veille vous permettant de disposer de fichiers de prospection potentiellement très pertinents.

DEUX EXEMPLES CONCRETS :

- Nomination (www.nomination.fr) propose des fichiers d'entreprises élaborés sur la base d'événements comme les départs ou arrivées de personnes à des fonctions clés mais aussi l'actualité des entreprises.
- Explore (www.explore.fr) propose un service de veille sur les événements stratégiques des entreprises (par exemple : levée de fond, recrutement, projet immobilier, transfert d'activité, fusion-acquisition, plan de licenciement...).

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 : Quotatis, 123 Devis, Companeo et [Travaux.com](https://www.travaux.com).

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.

Les solutions de drip marketing

Voilà des solutions qui vont vous intéresser si votre plan de développement commercial nécessite un grand nombre de contacts ! Le principe de ces outils est simple :

Vous créez, par exemple au travers de votre travail de veille ou encore en utilisant un outil comme Dropcontact, une base de prospects qualifiés. Vous utilisez ensuite un outil comme Lemlist, Woodpecker, Quickmail, prospect.io, Datananas ou encore la fonction campagnes de Hunter.

Vous concevez des messages qui sont envoyés par email à vos prospects, en suivant un scénario sur plusieurs semaines. Ces messages sont envoyés depuis votre adresse email personnelle, donnant ainsi l'impression à chacun de vos prospects qu'il reçoit un email personnalisé et unique de votre part, alors qu'il s'agit au contraire d'envois automatisés en grand nombre.

Vous n'appellez que les prospects qui ont réagi à vos messages. Pour avoir testé ce type d'outils avec certains de mes clients, le bilan est plutôt positif. Néanmoins, le côté trompeur d'une démarche automatisée, qui donne l'impression d'un envoi personnalisé, peut déplaire à certains.

TÉMOIGNAGE

Sébastien Mantanus, Directeur Général de FinovUp (Cabinet spécialisé dans le financement public de l'innovation).

« Chez FinovUp, notre “point chaud” est de trouver les projets sur lesquels nous saurons avoir une valeur ajoutée maximale. Durant huit ans, nous avons fait évoluer petit à petit notre stratégie, en gardant un niveau d'exigence maximal en matière d'approche commerciale.

Dans les premières années, toute notre acquisition reposait exclusivement sur des prises de contact personnelles, par email et par téléphone, issues d'une veille minutieuse. Ensuite, pour monter en puissance, nous avons adopté le “Drip Mailing”, qui nous a permis de contacter plus de prospects en conservant une approche personnelle et respectueuse. Cependant, la veille et la détection de nouveaux prospects nous ont posé un réel problème de charge, chaque contact nécessitant entre 20 et 30 minutes de travail.

Cette contrainte nous a conduit à élargir notre stratégie, en travaillant sur la prescription et sur le marketing de contenu. Ces chantiers sont longs et exigeants pour conserver un niveau d'excellence commerciale, bien loin du “mass marketing” couramment déployé par les entreprises en quête de croissance. Les efforts ont fini par payer, et pour la première fois en 2020, la majorité de nos nouveaux clients proviennent de notre site Internet et de recommandations de nos clients actuels qui se sont mutés en prescripteurs actifs !

Notre secret est simple : quel que soit le canal d'acquisition, nous maintenons le même processus commercial, fondé sur le respect, la personnalisation du contact et la compréhension du besoin de chaque prospect. C'est la clé d'un taux de transformation élevé, et de contrats qui se transforment en belles histoires que nous écrivons avec nos clients. »

Comment réussir votre pêche aux prospects

■ ■ ■ Vous avez décidé de mettre en place un dispositif d'attraction. Voici un panel de solutions pour attirer les contacts dont vous avez besoin pour atteindre vos objectifs.

Un site web

Un site web 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. Dans bien des cas, j'ai constaté chez mes clients que le référencement naturel était un des meilleurs canaux pour générer des contacts entrants de bonne qualité.

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. Mettez en place des *popups* pour capturer les coordonnées de vos visiteurs. Testez l'efficacité d'une solution de *chat* en ligne pour entamer la conversation avec les prospects qui visitent votre site. 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.

Les relations presse

Il n'est pas nécessaire de s'appeler Microsoft ou BMW pour intéresser les médias. Une petite entreprise peut également susciter l'intérêt des journalistes. Et le résultat obtenu peut se révéler d'une efficacité stupéfiante, en matière 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.

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.

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.

Organiser des déjeuners et conférences : les univers du conseil³ 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 forme⁴. De plus, cette démarche va vous permettre d'asseoir votre posture d'expert dans votre domaine et va renforcer votre crédibilité.

Le marketing par le contenu

C'est un phénomène marquant de ces dernières années : le développement du marketing par le contenu, ou autrement appelé *inbound marketing*. Nous sommes clairement au cœur d'une logique de marketing d'attraction. Le principe est simple : vos clients potentiels, s'ils ont un problème, vont chercher des réponses sur Internet. Si vous diffusez du contenu intéressant, vous pourrez ainsi attirer et séduire des prospects. Les points clés d'une démarche *inbound marketing* sont les suivants :

Comprendre parfaitement sa cible. Vos contenus seront efficaces s'ils s'adressent à une cible précise. Les experts du sujet parlent de *buyer persona*. L'exercice consiste à écrire un portrait-robot du client auquel vous vous adressez. Qui est-il ? Quel est son environnement ? Quels sont ses problèmes, ses craintes et ses aspirations ? Votre dispositif peut s'adresser au maximum à trois cibles différentes.

Concevoir les contenus adaptés. Vos *buyers personas* vont vous conduire à rédiger des contenus pertinents pour vos prospects. Mais cela n'est pas suffisant. Vous devez également segmenter vos contenus en fonction du degré de maturité de vos prospects. En effet, en fonction de l'avancement dans son projet, votre client potentiel ne se pose pas les mêmes questions et n'a, par conséquent, pas besoin des mêmes informations. Par ailleurs, vous allez devoir imaginer des contenus accessibles gratuitement (par exemple des articles de blog ou des vidéos) et des contenus premium, suffisamment attractifs pour que des prospects acceptent de vous donner leurs coordonnées pour y accéder (par exemple : un livre blanc). Enfin, ayez toujours à l'esprit que vos contenus doivent être instructifs pour le lecteur et cohérents dans la forme avec votre positionnement.

AVIS D'EXPERT

Josélito Tirados, directeur associé chez Poppy Jikko.

■ Comment réussir sa stratégie Inbound marketing quand on est une petite entreprise ?

Penser global, agir local. Reprenez à votre compte cette formule de Jacques Ellul et appliquez-la à votre marketing. Imaginez une stratégie sur les 36 prochains mois et ensuite :

Soyez exigeant au regard de la qualité des contenus que vous présentez à votre auditoire. La quantité ne compense pas la médiocrité et votre lectorat se lasse vite.

Testez vos hypothèses avec des petits budgets. Au lieu de deux campagnes par an, divisez votre budget marketing en douze portions et lancez douze mini-campagnes.

Le coût des outils (marketing automation, analytique...) ne doit pas dépasser 10 % de votre budget marketing.

Investissez (en temps humain) dans la diffusion de vos contenus via les réseaux sociaux.

Embarquez vos commerciaux. D'eux dépend le succès de votre stratégie d'*inbound marketing*.

Assurer efficacement la promotion des contenus. Vous n'êtes pas au bout de vos peines... Nonobstant l'intérêt de vos contenus, ceux-ci ne vous seront d'aucune rentabilité s'ils ne bénéficient pas d'une audience significative. Référencement naturel, référencement payant, diffusion (gratuite et payante) sur les réseaux sociaux, e-mailing : voilà quelques-unes des actions que vous allez devoir mettre en place pour générer une audience suffisante de vos contenus.

Mettre en place un outil de marketing automation. Les dispositifs d'inbound marketing s'appuient sur des solutions logicielles qui vous permettent d'optimiser votre dispositif en créant les *pop-ups* de capture de coordonnées, les pages d'atterrissage et surtout le scénario automatisé de gestion du contact, pour lui envoyer différents messages et contenus qui vont le convertir progressivement en prospect très intéressant avec lequel il est pertinent d'échanger. Trois acteurs de ce marché : Leadfox, Plezi et Hubspot.

Se limiter à des contenus visuels. Une variante possible de cette tactique consiste à se focaliser sur la production de contenus visuels. En effet, pour certains métiers, principalement créatifs, il peut se révéler très pertinents de diffuser des photos ou des vidéos de ses créations ou réalisations sur des réseaux sociaux comme Facebook, Instagram ou encore Pinterest, afin d'attirer ainsi de nouveaux clients. C'est par exemple une stratégie qu'adoptent certains décorateurs d'intérieur.

AVIS D'EXPERT

Valérie March, consultante-formatrice et auteur de *Se faire connaître grâce aux médias sociaux visuels*⁵.

■ Comment utiliser les réseaux sociaux visuels comme Pinterest et Instagram ?

Instagram est utile lorsque l'on s'adresse aux particuliers et que l'on arrive à produire des photos attractives autour de son activité. Facile lorsque l'on opère dans le domaine du tourisme ou de la mode, plus difficile lorsque l'on officie dans le domaine du service. En plus de l'animation d'un compte Instagram, intéressez-vous à la publicité ciblée, voire au *retargetting* sur Instagram (servir une publicité aux personnes passées préalablement par votre site internet).

Si vous avez un site de e-commerce, Pinterest se montre particulièrement utile. Les usagers de Pinterest utilisent le média pour être inspirés dans le cadre d'un projet : refaire la chambre du petit ou organiser leur mariage, par exemple. Les études montrent que la transformation d'un visiteur de Pinterest sur un site internet est excellente, puisqu'il est en recherche de « solutions ». Un facteur clés de succès : mettez sur votre site des photos inspirantes au format portrait, elles pourront être facilement repartagées sur Pinterest et pointeront vers votre site.

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 sécurisation des données.

- L'utilisation en mode déconnecté (c'est-à-dire quand vous n'avez pas accès à Internet).
- La facilité d'accès à des rapports et analyses.
- La qualité de l'application disponible sur smartphone.
- L'accès à des fonctions de gestion commerciale et de facturation.
- L'accès une plateforme d'applications dédiées, pour des utilisations spécifiques.
- L'intégration à votre dispositif d'*inbound marketing*.
- Des fonctions d'emailing, ou d'intégration avec votre solution d'emailing.

Un aperçu des solutions disponibles

Principales solutions disponibles pour une TPE

Solution	Points essentiels
Bureautique Outlook :	Le champ <i>Notes</i> vous permet de saisir un historique ; la fonction <i>Assurer un suivi</i> vous aide à gérer les rappels. Utilisé de manière avancée, Outlook peut faire office de petite CRM si vous travaillez seul. Vous amortissez un peu plus votre abonnement Office 365 !
Les CRM focalisées sur la vente	Ces CRM proposent toutes les fonctionnalités dont on a besoin dans une démarche commerciale active. Quelques exemples que j'ai vus mis en œuvre chez mes clients et que j'ai appréciés : Corymbus, Agile CRM, Insightly, Capsule CRM et One page CRM. À noter également, si vous utilisez la suite Google : Copper est une solution que vous pouvez apprécier. Elle s'intègre très bien dans Gmail et les autres outils G Suite.
Les CRM qui font beaucoup plus...	Au-delà de couvrir les besoins du développement commercial, ces CRM permettent également de gérer un service clients, de suivre des projets, de facturer, de faire vos notes de frais et bien plus encore ! Quelques exemples : Sellsy, Axonaut, Zoho et Incwo. À noter : de telles solutions existent également dans le monde du logiciel libre. Un exemple : Dolibarr.

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	• Créer le lien • Donner une image claire, rassurante et séduisante
Comprendre	• Comprendre la problématique et les besoins du client • Disposer de tous les éléments nécessaires pour faire une proposition
Convaincre	• Présenter l'offre adaptée • Valoriser les avantages pour le client
Conclure	• Emporter l'affaire
Conforter	• Conforter le client • Le protéger de la peur

Cette notion des cinq étapes de la vente est suffisamment importante pour que j'attire votre attention sur trois points :

→ Vous ne pouvez pas mélanger ces différentes étapes. Vous devez les considérer comme des tâches successives, dont chacune doit être menée à bien avant de passer à la suivante. Ainsi, par exemple, lorsque vous avez commencé à comprendre les besoins de votre client, abstenez-vous d'argumenter immédiatement après avoir découvert la première attente de votre prospect. Prenez le temps de comprendre l'ensemble de ses attentes. En procédant ainsi, vous serez beaucoup plus efficace.

→ N' imaginez pas pouvoir « sauter » une étape. Elles sont toutes indispensables.

→ Tout au long de ces cinq étapes, les qualités comportementales dont vous devez faire preuve évoluent. Pour mener à bien chaque phase, vous

pouvez imaginer qu'il s'agit d'une pièce de théâtre, au cours de laquelle cinq personnages vont se succéder :

Étape de vente	Personnage
Contacter	Le séducteur : il s'agit, professionnellement bien sûr, de séduire notre interlocuteur.
Comprendre	Le psychanalyste : vous posez des questions ouvertes, et surtout vous n'êtes qu'empathie et bienveillance.
Convaincre	L'avocat : vous faites preuve d'éloquence et de force de conviction. Vous maîtrisez l'art de la rhétorique.
Conclure	Le médecin hospitalier : vous êtes sûr de ce qu'il faut faire. Vous attendez la décision de votre patient.
Conforter	Le parent : vous avez à cœur de conforter votre client dans sa décision et de l'accompagner au mieux de ses intérêts.

Vous découvrirez dans les chapitres suivants les différents outils pour jouer au mieux chacun de ces personnages...

Quelle que soit votre activité, vous aurez à passer par ces cinq étapes. Une question essentielle à vous poser est la suivante : combien de rendez-vous sont-ils nécessaires pour réaliser un cycle complet ? Cette question peut vous surprendre. Vous pouvez être tenté(e) 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.

TÉMOIGNAGE

Brendan Natral, cofondateur d'easiware (plateforme d'expérience client).

« Le cycle de vente chez easiware est d'une durée de six mois en moyenne. On le qualifie de long et complexe. En moyenne cinq interlocuteurs sont à convaincre ; parfois six ou sept !

Plusieurs rendez-vous, avec des intervenants complémentaires, sont nécessaires pour qualifier parfaitement les besoins. Une fois notre offre formalisée, un rendez-vous de soutenance a lieu, suivi de rendez-vous de négociation avec les acheteurs et le juridique, jusqu'à la signature finale.

La structuration nous permis d'avoir un cadre précis et de savoir quelles actions mener à quel moment. Les jalons permettent de vérifier à chaque étape que l'on fait tout ce qui était nécessaire, avant de passer à la suivante. C'est une aide précieuse dans le management de l'équipe commerciale et dans l'analyse du reporting : cela permet d'affiner la précision des prévisions de ventes. »

Exemples de cycles de vente

Cycle de vente	Commentaires
Court ou « 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 temps ou « R1/R2 »	Un grand classique de la vente : un premier rendez-vous vous permet de découvrir les besoins. Vous élaborez 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 long ou 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 <i>short list</i> .
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 ?

4

Faire le premier pas vers vos futurs clients...

*Nos doutes sont des traîtres qui nous privent
de ce que nous pourrions gagner de bon, parce
que nous avons peur d'essayer.*

SHAKESPEARE

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 inviter à bien gérer la frustration inhérente à une démarche de prospection commerciale.
- ▶▶▶ 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 résonne comme une évidence. Voici comment, concrètement, réussir les premiers pas que vous allez faire vers vos prospects.

Au téléphone

Oui, le téléphone est toujours un bon canal de prospection¹. Il convient simplement de vous adapter au contexte actuel et surtout aux exigences de vos prospects. Ces derniers attendent en effet des interlocuteurs de bon niveau, préparés, informés et pertinents.

Commencez par oublier les chiffres ! Dans les années 1980 et 1990, l'accent était mis sur la quantité. L'obsession était de passer le plus grand nombre d'appels, pour ainsi augmenter ses chances d'obtenir le plus grand nombre de rendez-vous. La question clé, qui revenait de façon lancinante, était « combien d'appels pour obtenir un rendez-vous ? ».

Aujourd'hui, vous avez intérêt à formuler les choses autrement : « Combien d'appels faut-il passer pour obtenir un rendez-vous ? Le moins possible ! ». En anglais, le phoning dans le dur est appelé « *cold calling* ». Le phoning d'aujourd'hui, le phoning efficace, pourrait s'appeler le « *smart calling* ». Une démarche maline, centrée sur l'efficacité... Concrètement, voici comment faire :

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

→ Bloquez 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.

→ Dédiez 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, veillez à ce que vos enfants, votre conjoint(e) 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.

→ Prenez 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.

CONSEIL PRATIQUE

POUR CHOISIR VOS HEURES D'APPEL

Vous disposez d'un site web ou d'un blog ? Servez-vous de Google Analytics pour observer les jours et heures auxquels vous enregistrez le plus de trafic. Ces pics correspondent aux créneaux de temps durant lesquels vos prospects sont disponibles !

TÉMOIGNAGE

Edgar Grospiron, champion olympique, conférencier en motivation.

« J'ai souhaité ma reconversion avec les mêmes principes que durant ma carrière sportive. Je me suis concentré sur un objectif très ambitieux : devenir un conférencier de référence en France dans le domaine de la motivation. A partir de là, j'ai suivi la même

rigueur dans ma préparation que pour une grande compétition. Je savais qu'en dépit de ma notoriété de champion, je devais faire le premier pas vers mes clients potentiels. Je programmais des matinées de prospection téléphonique de toutes les agences d'événementiel. Avant, je faisais un grand footing et quand je décrochais le téléphone, j'avais une pêche d'enfer ! Aujourd'hui, mes prestations sont appréciées et le bouche-à-oreille fait le reste. Mais je veille à consacrer toujours 15 % de mon temps à la prospection. »

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 !

CONSEIL PRATIQUE

LE GÉNÉRATEUR D'ENTHOUSIASME

> Interrogez vos clients. Demandez-leur ce qu'ils retirent de la collaboration avec vous et ce qu'ils apprécient chez vous. Notez religieusement tout ce que vos clients vous disent. Compilez le résultat de ces entretiens dans un document. Lisez et relisez ces notes : elles reflètent ce que vos clients pensent de vous, exclusivement au travers du filtre de ce que vous savez le mieux faire...

Investir du temps. Vous rappelez-vous ?² Dans le chapitre précédent, nous avons vu les trois qualités de PAF le bon prospect : la Pertinence, l'Affinité et la Facilité. Il est temps d'investir du temps pour sélectionner les prospects que vous voulez contacter. Prenez la peine de vous documenter, de rechercher des informations. Cette démarche doit vous permettre de définir le ou les axes de ce que vous allez proposer à votre client potentiel. Vos prospects attendent de vous de la perspicacité et de l'unicité. Prenez le temps de concevoir et d'écrire la raison pertinente pour laquelle vous appelez ce prospect. Prenons un exemple concret : vous allez lu un article dans la presse économique sur un client potentiel. Vous disposez de nombreux angles d'attaque qui rendent votre démarche très pertinente et très valorisante pour votre interlocuteur : *« J'ai décidé de vous appeler après avoir lu un article sur votre entreprise, dans lequel vous indiquez vouloir vous développer sur le marché américain. C'est un marché que je connais très bien et j'ai déjà accompagné des entreprises comme la vôtre. J'ai très envie de contribuer au développement de votre réseau de revendeurs aux Etats Unis. Que pensez-vous de l'idée que nous travaillions ensemble ? »*

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.

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, essentiel : « 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. Pour atteindre cet objectif, prenez le temps de vous entraîner et de répéter votre pitch. Ce n'est qu'à cette condition que vous serez efficace dans cette démarche. Pour vous entraîner, vous pouvez :

- Utiliser votre smartphone pour vous enregistrer et ainsi vous analyser.
- Faire appel à des pairs.
- Avoir recours aux services d'un bon coach en développement commercial.

Les qualités à rechercher dans l'écriture de votre présentation téléphonique sont :

- *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 au maximum de trente secondes pour faire comprendre à votre interlocuteur l'objectif de votre appel.
- *L'assurance* : parlez au présent de l'indicatif.

Voici comment structurer votre texte :

Étapes	Objectifs	Exemples
S'assurer que l'on a le bon interlocuteur	Établir un premier lien	Bonjour Madame / Monsieur. Je m'appelle <i>Prénom Nom</i> . Vous êtes bien Mme M... ? Ravi de vous entendre !
Se présenter et souligner que l'on est le dirigeant de son entreprise	Valoriser notre interlocuteur	Je me présente à nouveau : je m'appelle... et je suis le dirigeant de...

Souligner les points communs ou mettre en avant la recommandation dont on bénéficie. Éventuellement, exprimer notre affinité.	Inciter l'autre à nous écouter avec bienveillance	Je vous appelle de la part de... Je suis comme vous... Je suis admiratif de votre parcours. Je suis fan de vos produits.
Présenter la raison unique et pertinente de notre appel	Lui donner l'impression qu'il ou elle est la seule personne que nous appelons ! Faire une démonstration de professionnalisme et de motivation. Le séduire en lui parlant tout de suite de ce que nous pouvons lui apporter.	J'ai lu dans cet article... J'ai observé que... Et j'ai émis l'hypothèse que...
Expliquer ce que l'on fait et surtout ce que l'on peut apporter	Lui permettre de comprendre le lien entre la raison de notre appel et notre métier. Poser un premier jalon de crédibilité.	En effet, je suis... je fais... et j'aide à...
Annoncer notre but	Lui faire une proposition très concrète, évidente à comprendre.	Je serai ravi de travailler avec vous ! Je serai heureux de vous accompagner dans... Je vous propose que nous nous rencontrions pour...
Mesurer le ressenti de notre interlocuteur	Lui permettre de s'exprimer librement. Nous permettre de le comprendre !	Qu'en pensez-vous ?

EXEMPLE : « Bonjour Monsieur. Je m'appelle Kevin Lefranc, je suis le dirigeant de Restau Plus. Je vous appelle de la part de François Pignon. J'ai remarqué que vous aviez apprécié mes derniers articles sur LinkedIn et j'ai noté que vous étiez en train d'ouvrir de nouveaux restaurants. Nous, nous sommes éditeurs d'un logiciel de caisse pour les restaurants, qui permet à nos clients de gagner en efficacité et en rentabilité et qui est très pertinent pour les dirigeants comme vous, qui possèdent plusieurs

établissements. Je vous appelle dans l'objectif que vous décidiez de travailler avec nous ; 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.

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 objections³ 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... 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 ?* »

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.

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 :

→ 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.

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.

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...

Gérer les prospects que vous n'avez pas réussi à joindre. C'est une évidence : vous n'arriverez pas à joindre vos interlocuteurs dès le premier appel. Vous avez donc intérêt à utiliser tous les canaux à votre disposition pour essayer de rentrer en contact avec vos clients potentiels. En mettant en place une « campagne multicanal » vers un même prospect, vous allez :

- Décupler l'impact de votre action.
- Augmenter vos chances de toucher votre prospect en utilisant forcément un des canaux auquel il est le plus sensible.
- Tenir compte du fait qu'un canal n'est peut-être pas ou plus utilisé par votre prospect. Ainsi, et vous en avez peut-être déjà fait l'expérience, certaines personnes ne consultent plus les messages de leur messagerie vocale de mobile.

Vous avez donc intérêt, lorsque vous voulez toucher un prospect, à imaginer un plan d'action sur trois à cinq semaines mixant :

- Des messages vocaux laissés sur sa messagerie.
- Des messages laissés à son assistant(e).

- Des emails.
- La vidéo incorporée dans un email. Certaines applications, comme Vidyard, vous permettent d'enregistrer une vidéo destinée à votre prospect et de lui adresser via un email. Plutôt originale, cette façon de faire donne généralement de bons résultats.
- Des SMS.
- Des messages via LinkedIn.
- Des demandes de contact via LinkedIn.
- Du courrier postal.
- Des interactions avec les contenus qu'il diffuse ou relaye sur les réseaux sociaux.
- Votre propre production de contenus : vous pouvez en effet, pour aborder un ou des clients potentiels, imaginer écrire un article aligné avec le sujet que vous avez choisi, et leur adresser par email le lien leur permettant d'en prendre connaissance. Vous pouvez également publier ce même article sur LinkedIn et mentionner le nom de la personne dont vous voulez attirer l'attention.

Bien entendu, dans cette démarche de prospection commerciale, utilisez chaque canal pour ses atouts. Par exemple :

- Vous utilisez l'email pour compléter un message vocal, en proposant de visiter des pages spécifiques de votre site ou encore de télécharger un contenu.
- Vous utilisez le courrier postal pour envoyer des brochures ou même des livres.

Tout au long de votre « campagne », vous prenez soin :

- De personnaliser au maximum vos messages.
- De démontrer votre envie et votre enthousiasme.
- D'émettre déjà des hypothèses de collaboration et de retour sur investissement pour votre prospect.

→ D'offrir des premiers « cadeaux » sous la forme de contenus pertinents pour votre interlocuteur, comme un article sur un sujet que vous pensez intéressant pour lui.

→ De cultiver votre différence en adoptant un ton unique, spécifique et pourquoi pas même en utilisant l'humour.

TÉMOIGNAGE

Emma Mercier, dirigeante de Ema & Co, agence créative spécialisée dans l'engagement des collaborateurs au sein des entreprises.

« Dernier trimestre de l'année dernière, j'identifie un prospect avec lequel j'ai une grande affinité ainsi qu'une pertinence affirmée.

Après un premier contact commercial réussi et une petite quinzaine de jours, je décide qu'il est temps de me rappeler à son bon souvenir et commence à réfléchir à la meilleure façon de le faire.

J'ai des alertes d'offres d'emploi activées sur quelques sites, parce qu'elles donnent souvent de bonnes indications sur les entreprises. Et c'est exactement là que j'ai trouvé ma réponse : une annonce qui donnait de belles informations sur la stratégie innovante d'une agence régionale complètement alignée avec celle de mon prospect, et qui pouvait lui ouvrir de belles opportunités de développement et de partenariat.

Je lui fais donc suivre cette information importante en fin de journée.

L'effet est immédiat... Le lendemain matin très tôt, j'ai non seulement un email de remerciement chaleureux de la part de ce CEO, mais également son numéro de portable. »

Mais combien de relances ? Voilà une question qui m'a été posée par tous les entrepreneurs que j'ai accompagnés dans leur démarche commerciale ! Voici tout de suite deux éléments de réponse :

→ Dans une très grande majorité de cas, seule l'action répétée de plusieurs tentatives vous permettra d'atteindre votre objectif. N'oubliez pas de joindre tous vos prospects dès le premier appel, ou encore dès le premier email. Votre « campagne multicanal », décrite quelques lignes plus haut, doit donc comporter au moins cinq tentatives successives, chacune composée d'un message vocal et d'un message écrit.

→ Vous gagnerez le respect de vos prospects par votre constance et votre détermination à réussir à les joindre.

Au-delà de ces deux éléments essentiels à intégrer, voici trois recommandations pour vous aider à élaborer votre propre tactique de

relance d'un même prospect :

→ Vous pouvez décider d'un nombre fini de tentatives, au terme desquelles vous cessez vos actions. Vous pouvez au contraire décider de ne jamais vous arrêter, estimant que rien ne doit remettre en cause votre détermination. Au moment de choisir l'une de ces deux façons de faire, tenez compte de votre personnalité et de la manière dont vous vivez l'absence de réponse de l'autre.

→ Au fur et à mesure de vos relances, vous pouvez ressentir une certaine frustration face à l'absence de réponse de votre interlocuteur. Ce sentiment est bien légitime. Mais attention à ne pas faire transparaître de l'agacement dans vos messages ! Restez toujours courtois et professionnel. L'autre est libre de ne pas vouloir vous répondre.

→ Si vous décidez d'adopter la tactique du nombre fini de relances, vous avez intérêt à indiquer dans votre dernier message que celui-ci va marquer la fin de vos tentatives. J'ai en effet noté que cette information a tendance à engendrer plus de réaction de la part des prospects. Mais attention ! Une nouvelle fois, aucune acrimonie dans ce dernier message. Voici par exemple le paragraphe final du message que nous avons conçu avec un client pour le dernier email envoyé aux prospects : « *Si, finalement, il vous reste encore une part d'hésitation, appelez-moi directement au 06.00.00.00.00. Je serai heureux d'échanger avec vous de vive voix ! En revanche, pour ne pas paraître discourtois ou encore pesant, je vais cesser d'essayer d'entrer en contact avec vous.* »

La poubelle ou une date ! Le résultat de toute action commerciale peut se résumer dans cette alternative brutale. Soit vous décidez, votre prospect et vous-même, qu'il n'existe aucun intérêt à ce que vos échanges continuent. À ce moment-là, considérez cette relation comme terminée. Soit vous décidez ensemble qu'il est au contraire intéressant de maintenir et même développer la relation. 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 reprenne contact avec 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 ?* »

J'attire votre attention sur la dimension quelque peu radicale de la formulation « la poubelle ou une date ». Pour que votre démarche commerciale soit la plus productive possible, vous avez intérêt à toujours rechercher des réponses franches de la part de vos interlocuteurs. Ne vous laissez pas bercer par la douce illusion des « bons contacts ». Au moment de planifier une relance, vous devez, votre prospect et vous-même, partager le même sentiment : notre prochain échange sera utile et plaisant. Les questions ouvertes que vous avez posées vous ont permis d'acquérir une certitude quant à la pertinence d'un suivi. Dans la négative, tant pis, recourez à une question fermée : « *Monsieur Pignon : estimez-vous pertinent et est-ce plaisant pour vous que je me note de vous rappeler à une échéance que vous m'indiquerez ?* »

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 réseauter⁴.

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

Alain Bosetti, co-fondateur d'en Personne Virtual et du Salon SME, co-auteur de *Je réussis grâce à mon réseau*⁵. (Éditions Dunod)

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

« Vous êtes un professionnel qui souhaite entrer en relation avec un autre professionnel, pas un fan qui demande un autographe ou un selfie.

Comme vous vous êtes renseigné(e) sur cette personne et son actualité, vous savez ce qui peut l'interpeller et pouvez donc partager avec elle quelque chose de précieux : une observation, une question ou une idée pertinente, une information utile, une solution... Certes, entrer en relation avec cette personne, via LinkedIn ou lors d'un événement, nécessitera de votre part de sortir de votre zone de confort, mais vous serez fier(ère) de l'avoir fait. Pour être dans le jeu (qui libère) et non dans l'enjeu (qui paralyse), il convient de s'entraîner en toutes occasions. L'agilité relationnelle est un "soft skill" à maîtriser. »

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, 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 numérique de son diaporama à un conférencier ; cela revient à demander au traiteur une boîte en plastique pour emporter chez vous des petits fours⁶.

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 confidence 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.* »

→ Invitez les personnes que vous avez rencontrées à vous rejoindre sur les réseaux sociaux que vous utilisez.

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 ?

Se préparer comme un sportif de haut niveau

■ ■ ■ Tout est parfaitement résumé dans cette citation du champion de tennis Arthur Ashe : « Une des clés du succès est la confiance en soi. Une des clés la confiance en soi est la préparation. » Votre démarche commerciale sera d'autant plus efficace que vous aurez eu à cœur de vous préparer avec soin.

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

- 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 êtes capable d'apporter des idées et des propositions concrètes à votre futur client.
- Vous gagnez le droit de questionner votre prospect et de mener votre découverte⁷.

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.

Soyez très attentif à cette étape de préparation ; ne pas se préparer est une faute qui est 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 La ou les personnes que vous allez rencontrer Le jargon	Le site web du prospect Les sites des concurrents Les sites de la profession Les sites de la presse professionnelle Les réseaux sociaux

Ce travail de préparation gagnera à être complété par une réflexion portant sur les sujets sur lesquels il est prévisible que votre prospect vous interpelle, comme des références de projets similaires à son besoin.

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

Vous rappelez-vous ? Dans la première étape de la vente, le personnage que vous incarnez est celui d'un séducteur⁸. Le 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 supprimez les différentes notifications qui peuvent vous distraire et surtout agacer vos interlocuteurs.

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.

Rappelez les points communs. Nous trouvons sympathiques les personnes qui nous ressemblent. 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 basé à Marseille !* » 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 ?* »

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 cigare 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.

Présenter son offre

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, filmez-vous à l'aide de votre smartphone. 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 ; les bénéfices que retirent nos clients...

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.

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

Choisir les supports. Pour renforcer l'efficacité de votre présentation, vous pouvez vous appuyer sur des supports visuels. Voici plusieurs propositions, à adapter à votre activité :

→ *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 ! Plus votre présentation sollicite les différents sens de votre prospect, plus elle est efficace.

Le cas particulier de la « visio »

Tous les conseils destinés aux rendez-vous en face à face restent valables. Toutefois, ce canal requiert quelques points d'attention de votre part.

Maîtriser la techno. Vous devez parfaitement maîtriser les principaux outils du marché (notamment Teams, Zoom et Google Meet), pour jongler facilement de l'un à l'autre et pouvoir vous adapter facilement à l'outil de prédilection de votre prospect.

Offrir un son et une image irréprochables. Investissez dans une caméra et un micro haut de gamme, pour que vos interlocuteurs puissent parfaitement vous entendre et vous voir. Concomitamment, adaptez le débit de votre abonnement internet et optez, dans l'idéal, pour la fibre. Enfin, veillez à supprimer les sources de bruit autour de vous pour ne pas incommoder vos interlocuteurs.

Soigner la mise en scène. Veillez à être bien éclairé (surtout pas de contrejour) et soyez attentif au fond qui sera visible. Mon conseil : un fond « réel » parfaitement cohérent avec votre positionnement. Soignez donc ce que votre interlocuteur verra de votre bureau. Ainsi, par exemple, un de mes clients qui est un équipementier sportif a placé derrière lui un présentoir de son produit phare et un poster d'un sportif en action avec ses équipements.

Surveiller le jeu de l'acteur. Soyez attentif au fait que « jouer à domicile » n'induisse par un relâchement de votre part et restez tout au long du rendez-vous attentif à votre maintien conscient, pour projeter une image professionnelle. De la même façon, prenez soin régulièrement de regarder votre caméra : vous donnez ainsi à vos interlocuteurs l'impression de les regarder dans les yeux. Enfin, soignez particulièrement le début et la fin du rendez-vous : souriez de manière appuyée, saluez de la main pour pallier l'absence de contact physique.

Soigner les détails. Prenez soin de vous connecter cinq minutes avant l'heure prévue, pour ne pas faire attendre votre interlocuteur. Lorsque vous rédigez votre invitation, formulez un objet de rendez-vous tourné vers votre interlocuteur plutôt que centré sur votre organisation. Pour prendre un exemple concret : si j'invite un prospect à un premier rendez-vous, je ne vais pas lui envoyer une invitation Outlook avec pour objet « R1 avec François Pignon » mais plutôt « Définition éventuelle collaboration Pignon SAS avec CA+ ».

Se forger un mental de champion

■ ■ ■ Au terme de ce chapitre, je souhaite attirer votre attention sur un point essentiel. Vous vous trouvez face à un moment de vérité. Toutes les techniques décrites ici ne servent à rien sans une volonté farouche de votre part. Malheureusement, j'ai rencontré de nombreux entrepreneurs qui échouaient dans leur démarche de prospection commerciale. Ils ne réussissaient pas à sortir de leur zone de confort et se trouvaient chaque semaine de nouvelles excuses (au premier rang desquelles « *je n'ai pas le temps* ») pour ne mener aucune action commerciale. Leurs premières actions, qui s'étaient révélées infructueuses, les avaient bloqués. Leur ego les empêchait d'aller vers des situations dans lesquelles ils risquaient le rejet. Et ainsi, au bout de quelques mois, leur entreprise périclitait. Mais vous n'avez pas acheté ce livre pour lire des histoires d'échec ! Intéressons-nous plutôt aux recettes de celles et ceux qui réussissent :

La discipline

« *Notre caractère est fait d'habitudes : qui sème une pensée, récolte une action ; qui sème une action récolte une habitude ; qui sème une habitude, récolte un caractère ; qui sème un caractère, récolte un destin.* » Cette citation est extraite de l'excellent *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent* de Stephen Covey⁹. Seule une discipline sans faille va vous conduire au succès commercial. Elle doit se traduire très concrètement par votre rigueur à :

- Traduire votre objectif de chiffre d'affaires annuel en objectifs de travail commercial hebdomadaire,
- Définir un volume de temps nécessaire pour atteindre ces objectifs, bloquer ce temps dans votre agenda et vous tenir à ce que vous avez décidé,
- Mesurer régulièrement vos performances commerciales dans un tableau de bord tenu à jour.

Tout cela vous semble difficile ? Voici une bonne nouvelle transmise par Jean-Jacques Rousseau : « *l'obéissance à la loi que l'on s'est soi-même fixée se nomme liberté* ».

La constance

Avez-vous la chance de bien maîtriser un sport technique ou un art ? Dans l'affirmative, rappelez-vous alors du nombre d'heures qui vous ont été nécessaires pour exceller par exemple sur des skis, ou encore au piano... Il en est de même en matière de prospection commerciale. Pour maîtriser cet art difficile, vous aurez besoin d'un très grand nombre d'heures de pratique. Durant cet apprentissage, les échecs seront nombreux. Pour résister à la frustration engendrée, il vous sera nécessaire de faire preuve de patience vis-à-vis de vous-même. Et vous aurez besoin également de persévérance. Pour entretenir cette force morale, je vous invite à écrire et relire régulièrement les objectifs fondamentaux qui sont les vôtres¹⁰.

La gestion de l'échec

Pour que votre investissement dans l'action commerciale perdure et soit par conséquent fructueux, il est impératif que vous sachiez bien gérer les échecs que vous allez rencontrer. Car, si cela est nécessaire de le rappeler, l'échec fait partie intrinsèque de la démarche commerciale. Ainsi, lorsque vous contactez des prospects par téléphone par exemple, une majorité d'entre eux déclinent votre offre, en dépit de la qualité de votre préparation et de votre enthousiasme. Pour vous aider à gérer au mieux cette situation, vous pouvez réduire toute démarche de prospection commerciale à seulement trois possibilités...

Votre démarche aboutit. Tant mieux ! Prenez le temps de célébrer cette victoire et de vous féliciter. Investissez également du temps pour identifier les éléments clés qui vous ont conduit au succès.

Votre démarche n'aboutit pas, pour des raisons qui vous incombent. Tant mieux ! Vous disposez d'une excellente « matière » pour progresser et devenir meilleur. Analysez l'erreur que vous avez commise et imaginez une façon de faire plus efficace. C'est ainsi que vous progresserez dans vos savoir-faire commerciaux.

Votre démarche n'aboutit pas, pour des raisons qui ne vous incombent pas. Tant mieux ! Vous avez, avec ce prospect, fait de votre mieux, déployé le meilleur de votre art. Bravo ! Acceptez que votre offre ne puisse pas séduire 100 % des prospects. Et c'est bien normal. Le récital d'un virtuose

du piano ou le plat d'un chef étoilé peuvent laisser certains de marbre.
Savourez le plaisir que vous ressentez à avoir fait de votre mieux^{[11](#)}.

L'essentiel ■ ■ ■

Choisir les bons mots et le bon tempo. Avec le téléphone et les événements réseau, vous disposez de deux 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'au 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 ?

5

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. Dans cette deuxième étape de la vente, le personnage que vous incarnez est le psychanalyste¹. Vous devez tout comprendre de vos prospects ! 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. « *On ne découvre pas pour vous vendre ; on découvre pour comprendre* ». 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 également 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

vos prospect. Et cette question illustre bien l'état d'esprit de neutralité décrit dans les pages précédentes, que vous avez intérêt à adopter.

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.

→ 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 ?* »

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.

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 ?* »

Poser des questions ouvertes. Un moyen mnémotechnique certes enfantin mais très efficace ? CQQCOQP ! **C**omment ? **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.

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

Poser cinq fois la question « pourquoi » ! Présente dans de nombreux systèmes de qualité, la méthode des cinq pourquoi permet, en posant cinq fois de suite la question pourquoi, de remonter à la cause racine d'un problème. Appliquée à la vente, cette méthode peut vous permettre de creuser le besoin d'un prospect et comprendre sa motivation réelle. Imaginons un producteur de vin qui interroge une agence de communication :

- *Je veux une étiquette beaucoup plus qualitative pour ce vin.*
- *Très bien, pour quelle raison ?*
- *Pour donner une image beaucoup plus haut de gamme à mon vin.*
- *Dans quel but ?*
- *Pour pouvoir le vendre plus cher !*
- *Et pour quelle raison souhaitez-vous le vendre plus cher ?*
- *Parce que j'ai besoin d'augmenter mes marges.*
- *Pour quelle raison est-ce important pour vous ?*
- *J'ai racheté ce domaine il y a deux ans, j'ai contracté une dette assez importante et j'ai besoin de gagner au moins deux points de rentabilité.*

Vous le voyez au travers de cet exemple : cette méthode peut vous permettre de comprendre le problème réel du client et vous donner ainsi les moyens d'encore mieux le conseiller dans vos propositions.

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-productif². 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 un 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 résonne 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 application mobile ? », posez-lui la question suivante : « À ce stade de notre entretien, j'aurais envie de vous proposer une application mobile. 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 ? »

Enfin, vous avez le droit de ne pas être d'accord avec prospect. En effet, ne confondez pas soutien empathique avec le fait de devenir un « béni oui-oui » qui serait systématiquement en accord avec ses interlocuteurs. Votre prospect appréciera votre franchise et votre capacité à enrichir sa réflexion. Avec délicatesse bien sûr, vous avez donc intérêt à exprimer votre point de vue : « Me permettez-vous de vous donner un conseil ? Je ne pense pas que lancer ces deux projets simultanément soit opportun. Vos équipes seraient plus sereines et par conséquent plus efficaces si vous décalez les deux lancements. Qu'en pensez-vous ? »

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 autres 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 vous ne m'avez 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 Véber. 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.

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, pour finir, 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.

TÉMOIGNAGE

Vincent Carrier, dirigeant de Nexvision (bureau d'études en optronique).

« Nous travaillons dans l'univers de l'industrie ; nous vendons des produits complexes à des entreprises, et notamment à des grands groupes. La décision de nos clients est très souvent une décision collégiale. Dans ce contexte, une méthode est essentielle pour

formaliser ce que l'on peut faire instinctivement. Plusieurs éléments sont en effet importants. Au premier chef, ne pas céder à la facilité qui consiste pour nous à rester uniquement entre ingénieurs. Il est donc très important de bien recenser les différentes personnes impliquées dans le projet, et de s'assurer une relation directe et de qualité avec le dirigeant. Dans cette démarche, disposer d'un "guide", d'un allié solide qui nous aide à mieux comprendre la situation, peut se révéler décisif pour remporter une affaire. Enfin, même s'il n'existe aucun achat d'impulsion dans notre univers, nos interlocuteurs ressentent quand même des émotions. Nous essayons le plus possible de prendre en compte l'effet humain, en nous répartissant au sein de l'équipe de Nexvision les différents interlocuteurs en fonction des affinités ressenties. »

Comprendre les interactions

Un peu comme dans une pièce de théâtre, une fois que les rôles sont définis, l'auteur doit décrire 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.

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.

— 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 ?

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...

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
------	---------------------	-------------------------------------

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.

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 ?

6

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 et requièrent par voie de conséquence un temps de lecture significatif. Le principe est le suivant : votre lecteur, le décideur si vous vendez aux entreprises, doit lire sur une page les éléments essentiels pour prendre sa décision rapidement. Cette page doit se trouver facilement, dès le début de votre proposition commerciale. Comme son nom l'indique, la synthèse décisionnelle résume tous les aspects de votre offre, tels que décrits ci-après : le contexte et les objectifs de votre client, votre solution, le budget et les raisons qui font de votre entreprise le meilleur fournisseur possible.

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. L'idéal est de reprendre *in extenso* la manière dont vos prospects ont exprimé leurs enjeux et objectifs. Vous pouvez même, et cela se révèle très efficace, reprendre entre guillemets des verbatims de votre prospect.

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 :

- Fait à...
- Le...
- Nom du client – Bon pour accord

→ Nom du vendeur – Bon pour accord

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 ».

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° 20194/17 » 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 professionnel 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.

Et après ! 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 :

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.

CONSEIL PRATIQUE

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

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.

Rappelez-vous : vous rentrez dans la troisième étape de la vente² : vous enfiler la robe de l'avocat, il s'agit maintenant de convaincre ! 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.

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.

→ *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 ?

→ *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...

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 retourner le voir soit émoussée. Deux solutions s'offrent à vous :

→ *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.

TÉMOIGNAGE

Johan Giusti, dirigeant de Winsiders (agence digitale : création et référencement de sites internet).

« J'étais parti en rendez-vous le matin à 200 km de l'agence. Arrivé sur place, le premier rendez-vous se passe bien, avec une chef d'entreprise ambitieuse et un projet intéressant. La découverte est plaisante, avec des suggestions spontanées qui trouvent bon écho. Au bout de deux heures, j'ai compris la problématique et suis censé solliciter un second rendez-vous, puis rentrer pour faire une proposition commerciale. Cela m'embête car j'ai face à moi un "prospect chaud", je sais exactement quoi lui proposer, et la perspective d'un refroidissement ainsi que d'un aller-retour de 400 km ne m'enchantent pas... Je trouve la situation propice et lui propose : "J'ai besoin d'une heure pour élaborer une proposition. Je peux le faire pendant la pause déjeuner. Avez-vous un créneau pour que je vous présente l'offre dans la foulée ?". Le prospect m'a donné son accord, puis a signé la proposition commerciale lors de ce rendez-vous. Je suis donc reparti satisfait, en ayant sécurisé la vente et gagné beaucoup de temps. »

→ *La présentation à distance* : de la même façon qu'un premier rendez-vous peut avoir lieu en visio (Cf. [chapitre 4](#)), la présentation d'une offre peut se faire à distance.. Les principaux outils (notamment Teams, Zoom et Google Meet) proposent une fonction de partage d'écran. Vous conservez ainsi l'essentiel de l'interactivité d'une présentation en face à face.

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. Déjà, 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 durant 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, si possible en notre faveur. Chercher à combattre la vision de son interlocuteur et vouloir lui démontrer qu'il a tort procède d'une vision de la relation gagnant/perdant. Contrer son interlocuteur va le conduire à se renforcer dans ses propres convictions. Ma recommandation est de chercher à découvrir le besoin positif exprimé négativement dans l'objection, et de chercher à rassurer, répondre sur le point et modifier la proposition au client. En général, l'exercice est facile pour les commerciaux performants, mais beaucoup plus difficile pour ceux qui ont des difficultés avec l'objection. »

→ 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. Dans ce cas, vos interlocuteurs adopteront des formulations comme *« si vous me prouvez que..., alors je veux bien reconsidérer mon point de vue »* ou encore *« si vous me garantissez que... alors je veux bien changer d'avis. »*

→ 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 – au moins – d'écouter vos arguments.

→ Enfin, certains prospects feront intellectuellement tout le chemin vers vous. En effet, si vous faites preuve d'une grande et sincère empathie dans la compréhension de leur opinion, votre interlocuteur peut être enclin, dans une logique symétrique, à faire évoluer sa position vers vous. Cette situation est évidemment la plus favorable. Voici un exemple réel :

— *Le problème, c'est que vous êtes une toute petite entreprise, alors qu'il s'agit d'un projet stratégique pour nous !*

— *Merci de votre franchise. Je comprends votre position. Je la comprends d'autant mieux que j'ai été dans une position analogue à la vôtre... Contracter avec une petite entreprise peut être assez anxiogène. Quels sont*

les éléments que je pourrais vous apporter qui seraient de nature à vous sécuriser sur la relation avec une petite entreprise comme la nôtre ?

— Oh ! Je sais ce que vous allez me dire ! Ce contrat est vital pour vous, vous allez vous impliquer personnellement en tant que dirigeant, et il vaut largement mieux être bien traité par une petite boîte que traité par-dessus la jambe par une multinationale qui s'en fout ! Et je crois que vous avez raison...

Prenez le temps de l'amorti...

Voici un dernier conseil dans cette phase délicate de gestion des « objections ». Lorsqu'un client exprime son opinion, vous pouvez ressentir de la difficulté à accepter le point de vue de votre interlocuteur. En effet, celui-ci peut se montrer sarcastique, cherchant même à vous déstabiliser. Dans une telle situation, en fonction de votre personnalité, vous pouvez hésiter entre deux solutions : riposter, vous aussi de manière moqueuse ou alors vous taire... Hum... Il existe une troisième solution qui nous vient... du football ! Oui, vous avez bien lu, le football. Plus précisément, un geste technique qui s'appelle l'amorti. Voici la définition exacte donnée par Wikipédia : « Au football, l'amorti est un geste technique permettant de maîtriser, contrôler le ballon, en stoppant sa vitesse et sa trajectoire avec une partie du corps. Il s'effectue par un retrait rapide de la partie corporelle (pied, genou, poitrine, principalement) et coordonné à la fois au moment de l'impact et à la vitesse du ballon. L'idée du geste est celle d'une soustraction, d'une absorption d'énergie ».

Voyez-vous le parallèle ? Vous allez prendre le temps de recevoir les propos de votre interlocuteur, pour faire redescendre une éventuelle tension qui aurait pu se développer entre vous-même et votre client.

Prenons un premier exemple :

→ *Mouais... Votre planning de déploiement, on dirait un conte de fées !*

→ *Un conte de fées ? C'est à dire ? Qu'entendez-vous par cette expression ?*

Durant votre amorti, vous pouvez même exprimer vos émotions :

→ *Je vous préviens : les discours de vendeurs qui promettent la lune pour vendre n'importe quoi, je n'aime pas ça !*

→ *Je vous avoue être un peu déstabilisé par votre remarque, parce que l'intégrité est justement une valeur très forte pour moi aussi. Est-ce que quelque chose dans mon comportement vous a donné l'impression que j'étais quelqu'un qui vend n'importe quoi ?*

Comment argumenter avec efficacité ?

■ ■ ■ Vous aurez 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 opinions 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 !* »

→ Étayez vos propos par des preuves externes.

UN NOUVEL EXEMPLE : « *Toutes les données sensibles concernant votre réseau sont cryptées avec une clé AES 256 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.* »

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.

→ Les chiffres peuvent également vous permettre de mettre en valeur l'impact d'un bénéfice.

UN NOUVEL EXEMPLE : « *Vous vous rendez compte : la France compte 25 000 ludothèques. Chacune est fréquentée en moyenne par 80 enfants. Au total, vous pouvez toucher deux millions d'enfants !* »

TÉMOIGNAGE

Julien Chapus, dirigeant d'Okargo (application de gestion des tarifs maritimes pour les transitaires).

« Face à des prospects qui ressentaient de la difficulté à évaluer pour eux les bénéfices de notre innovation, nous avons imaginé une grille de calcul de retour sur investissement. Sous la forme d'une feuille de calcul Excel, cet outil permet à nos clients de mesurer les bénéfices qu'ils vont retirer de l'utilisation de notre application. Avec l'expérience, nous avons appris que cette grille de calcul n'est efficace que si nous l'utilisons en séance, de manière interactive avec nos interlocuteurs. En effet, ce ne sont pas tant les résultats chiffrés qui sont importants. C'est vraiment un outil de prise de conscience, de mise en mouvement du prospect grâce un constat partagé des bénéfices à venir. J'ajouterais que c'est également un outil de communication en interne très pertinent, notamment si nous n'avons pas accès au décideur final. »

→ 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.

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 votre 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, avec le sourire bien sûr, en rappelant les points forts de votre offre.

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 ! »

→ 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. « *Vous êtes sûr d'acheter au meilleur prix : il n'y en a qu'un !* » 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. De plus, vous devez veiller à préserver la qualité de la relation avec votre interlocuteur. Cette posture ne doit pas vous conduire à devenir blessant.

→ 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 interpellier 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 matière 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 matière de fiabilité, de confort au quotidien... »*

Cette analogie sera d'autant plus efficace que vous connaîtrez la marque de la voiture de votre prospect et que vous pourrez ainsi faire mouche.

→ 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...

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 quatre 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 vendez aux entreprises, vous pouvez imaginer avec votre interlocuteur un étalement de la dépense sur plusieurs exercices ou encore une affectation sur différents services ou *business units*.

→ Si vous êtes un prestataire de services, vous pouvez concevoir avec votre client une nouvelle façon de travailler, dans laquelle vous le sollicitez plus.

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.

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

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

Dans cette quatrième étape de la vente, le personnage que vous « jouez », rappelez-vous : le médecin hospitalier⁶. Vous êtes sûr de vous.

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 !

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 permets 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 :

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 ? »

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 !

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

UN EXEMPLE DE QUESTION à poser à votre interlocuteur, en le regardant droit dans les yeux : « Monsieur Pignon : 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 ? »

En cas de réponse positive, vous disposez alors d'un élément fort sur lequel rebondir, pour avancer dans votre vente et proposer à votre prospect d'avancer dans son processus de décision :

« Je m'en réjouis, Monsieur Pignon. Alors, compte tenu de la confiance que vous nous faites, qu'avez-vous envie de décider ? »

En cas de réponse négative, la relation peut être compromise. Elle peut même prendre fin ! Mais au moins, les choses sont plus claires. À noter

que dans une telle situation, une analyse précise des événements sera riche d'enseignements et de progrès. Et vous avez clairement intérêt à poser la question suivante à votre prospect :

« Merci de votre franchise, Monsieur Pignon. Qu'est-ce qui serait de nature à vous redonner 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. Oui, 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, pour pouvoir ainsi vous améliorer. 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 ? »

Un point important : cette démarche s'inscrit dans une logique d'amélioration. Or, il se peut que vous receviez des critiques qui vous semblent injustes ou qui suscitent chez vous une émotion négative. Concentrez-vous pour rester dans une attitude intérieure positive. La critique est un cadeau ! Voici quelques recommandations pratiques pour vous guider dans ce type d'entretien :

→ Commencez par remercier. Mais oui, c'est la première chose que l'on fait lorsque l'on reçoit un cadeau ! « *Merci de votre franchise. Merci de m'alerter sur ce point* ».

→ Éventuellement, si vous en ressentez le besoin, vous pouvez prendre le temps de creuser, de décoder, pour parfaitement comprendre ce que le client veut vous dire.

→ De la même façon, si sa critique induit un désagrément, vous devez compatir. « *Je suis désolé que vous ayez été gêné par...* »

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 » ?

7

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. Vous entrez dans la cinquième étape de la vente¹. Vous endossez le rôle de « parent ». 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 email, un message le remerciant de sa confiance, l'assurant de votre disponibilité et lui rappelant les engagements que vous avez pris envers lui.

CONSEIL PRATIQUE

> Les fonctions QuickPart dans Outlook et Modèles dans Gmail vous permettent de créer des messages types et ainsi de gagner du temps.

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 bientôt 40 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.

Une dernière recommandation : ces « moments de vérité » correspondent souvent à des moments d'émotion pour vos clients. Vous avez donc intérêt à réfléchir à l'expérience que vous leur offrez durant ces moments précis. Est-elle cohérente avec votre positionnement et votre proposition de valeur ? Est-elle de nature à fidéliser vos clients ?

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 Pignon, 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, autant 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 !

Le cas particulier des avis en ligne

Voilà un cas un peu plus difficile à gérer qu'une relation en face à face... Plutôt que de s'adresser directement à vous, ce client a préféré utiliser son ordinateur ou son smartphone pour déposer un avis en ligne. Qu'il s'agisse d'un avis sur votre fiche Google My Business, sur votre page Facebook, ou encore sur une plateforme dédiée à votre secteur d'activité (comme par exemple Trip Advisor), peu importe. Ces avis revêtent un intérêt capital. Ils exercent en effet une influence importante sur le choix des clients potentiels. Vous devez donc les gérer au mieux !

Les avis positifs

Un client écrit spontanément tout le bien qu'il pense de vous ? Tant mieux ! Prenez le temps de répondre à cet avis en écrivant un message de remerciement sur la plateforme qu'il a utilisée. Vos autres clients potentiels apprécieront votre réactivité et votre sens du suivi.

Et profitez de chaque occasion au cours de laquelle un client vous fait part de sa satisfaction pour l'inciter à déposer un avis positif sur la plateforme que vous privilégiez.

Les avis négatifs de vrais clients

Mince... Un client n'a pas été content de vos produits ou services et a choisi de déposer un avis négatif. Ne répondez pas immédiatement. Il se peut en effet que l'émotion négative suscitée par cet événement vous conduise à ne pas écrire une réponse très commerçante... Mais, dans un délai maximum de 48 heures, répondez à cet avis négatif. Une nouvelle fois, vos prospects pourront ainsi noter votre réactivité et l'attention que vous portez à la satisfaction de vos clients. Pour rédiger cette réponse, adoptez le même comportement que nous avons vu précédemment dans le traitement des réclamations. Le triptyque accepter / s'excuser / demander au client ce qu'il souhaite reste toujours pertinent. Immédiatement après avoir répondu par écrit à votre client mécontent, et dans la mesure où vous avez pu l'identifier, prenez contact avec lui par téléphone pour traiter sa réclamation. Si votre démarche aboutit de manière heureuse, vous pourrez demander à votre client de modifier son avis négatif.

Les faux avis négatifs

C'est malheureusement une réalité : certains avis négatifs sont l'œuvre de concurrents ou d'autres personnes malveillantes. Néanmoins, le client potentiel qui lit un tel avis négatif n'en sait rien. Prenez donc le temps de répondre également. Et vous avez intérêt à partager vos doutes avec les lecteurs. Vous pouvez par exemple écrire : *« N'ayant aucun dossier à votre nom, nous sommes surpris par votre avis. Pouvez-vous svp nous contacter pour que nous puissions vous répondre ? »*. Concomitamment, vous avez intérêt à contacter la plateforme concernée pour demander la suppression de cet avis. Enfin, sachez que la meilleure manière de diminuer l'impact des avis négatifs, les vrais comme les faux, est de collecter le plus grand nombre possible d'avis positifs !

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.

CONSEIL PRATIQUE

> Quatre exemples d'outils pour réaliser des enquêtes en ligne : Forms d'Office 365, Google Formulaires, Survey Monkey, et Vocaza.

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.

DEUX EXEMPLES :

« Merci pour ce feedback, Monsieur Pignon. 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 Pignon, merci pour votre feedback. Puisque vous êtes satisfait de nous : dans vos relations, quelles sont les personnes que je peux appeler de votre part ? »

Prévenir la désaffection

Si votre *business model* repose sur l'abonnement, voilà une démarche qui peut se révéler stratégique ! En effet, la proportion de clients perdus impacte directement votre rentabilité. Vous avez donc intérêt à identifier les causes de désabonnement, pour mener un travail préventif auprès de vos clients, dès lors que vous relevez des indices vous indiquant un début de désaffection. Il vous sera en effet beaucoup plus facile de remotiver un client qui commence à peine à s'éloigner de vous, plutôt que de convaincre

un client ayant pris sa décision de revenir sur celle-ci. De plus, ce travail préventif sur les causes de désabonnement peut vous conduire à enrichir votre offre et à améliorer votre produit, pour maintenir la motivation de vos clients à rester abonnés chez vous.

TÉMOIGNAGE

Eric Lapeyre, dirigeant de Vocale Presse (service de presse audio dédié aux personnes dont la vue baisse).

« Chez Vocale Presse, la fidélisation des clients passe par la mise en place d'une relation de confiance. Durant leur première année d'abonnement, nous rappelons cinq fois tous les nouveaux clients ! Il s'agit de s'assurer que la personne s'est familiarisée avec notre service, et chaque appel est l'occasion de lui présenter certaines facettes du produit, un peu plus complexes, mais qui pourront lui être encore plus utiles. Cela nous permet également de mieux comprendre les besoins et envies réels du client, pour lui présenter d'autres journaux auxquels il n'est pas encore abonné. Nous sommes également très attentifs à la non-utilisation de notre service. Dès que nous remarquons qu'un client ne s'est pas connecté pendant un mois, nous l'appelons pour prendre de ses nouvelles et comprendre comment nous pouvons l'aider à utiliser à nouveau son abonnement. C'est ainsi que depuis bientôt 20 ans nous pouvons nous féliciter d'un taux très élevé de fidélisation de nos clients. »

Développer une culture d'entreprise

Dans son livre *Comment devenir un as du marketing*², 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 »³. 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.

TÉMOIGNAGE

Pascal Deydier, cogérant de Kalyst (infogérance).

« Nous avons pris une décision stratégique : faire de nos clients des “fans” et nous appuyer sur leurs recommandations pour nous développer. Mais c’est une démarche qui ne fonctionne pas si on est moyen ! On doit se faire remarquer, en bien évidemment, des autres fournisseurs. Durant le recrutement, nous sommes très attentifs à vérifier que les candidats sont alignés avec nous sur les valeurs d’honnêteté, de dévouement et de transparence. Nous investissons également beaucoup dans la formation de l’équipe. Et au quotidien, nous veillons à toujours donner du sens à ce que nous faisons. Aujourd’hui, tout cela porte ses fruits. Le plaisir est réel pour chacun d’entre nous ; nos clients sont très fidèles et nous recommandent. Ainsi, l’année dernière, notre chiffre d’affaires a progressé de 20 % et nous avons réussi à gérer cette activité supplémentaire avec le même effectif. »

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 Pignon, 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 pondéré

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. Menée trois ans de suite avec constance par un de mes clients, cette action lui a permis de faire progresser son chiffre d'affaires de 50 % !

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.

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.

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 pratique 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 :

- Souhaiter leur anniversaire à vos clients.
- Adresser par email le lien vers un article concernant un centre d'intérêt de votre client.
- Le féliciter à l'occasion d'un événement important pour lui.
- Interagir avec les contenus qu'il diffuse sur les réseaux sociaux : aimer, commenter, partager.

→ 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.

→ Continuer de suivre, d'informer et de guider votre client : c'est par exemple le vétérinaire qui vous envoie des rappels de vaccin pour votre animal, ou encore le constructeur automobile qui vous propose un contrôle gratuit de votre voiture avant le terme de la garantie.

→ 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.

AVIS D'EXPERT

Bruno Florence, fondateur du cabinet Florence Consultant (conseil en e-mail marketing)

- 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. Le RGPD et la loi LCEN vous permettent de ne pas avoir à recueillir le consentement en BtoB et BtoC pour effectuer des e-mails commerciaux vers vos clients. Un e-mail correctement codé au format HTML et responsive vous sera nécessaire et bien sûr un site web. Attention, il est essentiel que l'e-mail soit compréhensible sans chargement de ses visuels notamment en BtoB. Enfin, un outil de gestion de campagnes (à partir de 0,005 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 ou lead).

Liens utiles :

- Des outils d'e-mailing : Sendethic, Sarbacane, Dolist, Mailjet, Sendinblue, np6.com.
- Des outils de création d'email : beefree.io, stripo.email, chamaileon.io, topol.io.
- Vérifier votre code HTML : email-tester.com.
- Trois blogs sur l'e-mailing : pignonsurmail.com, badsender.com, dolist.com/blog.

→ 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.

→ 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 réseaux sociaux, qui se prêtent bien à la fidélisation. Une page « fans » sur Facebook en est un exemple parfait.

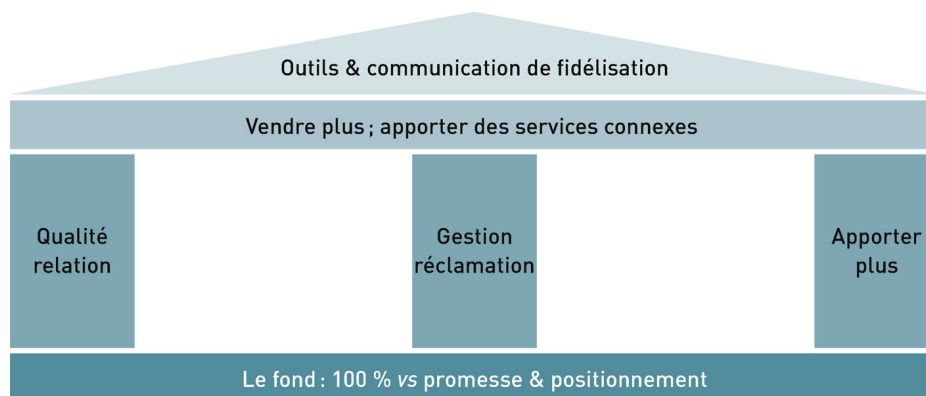
→ Organiser des événements, des rencontres, des moments privilégiés à passer avec vos clients.

→ Créer un lien affectif, unique : c'est la relation ultime de fidélisation, la plus difficile à générer... et à gérer ! Dans ce domaine, deux entreprises sont souvent citées en exemple : Harley Davidson et Porsche, dont les clients sont de véritables défenseurs et ambassadeurs. Vous pouvez vous inspirer de ce qu'elles font ! Et pour creuser ce sujet, lisez le chapitre « L'art de créer une communauté » de l'ouvrage *La Réalité de l'entrepreneuriat*⁴, 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 chaque 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 :

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 commerciale⁵.
- Votre tableau de bord de gestion, contenant notamment le chiffre d'affaires et le résultat réalisés.

CONSEIL PRATIQUE

> Vous utilisez Outlook ou Google Agenda pour gérer votre temps ? 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.

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.

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

→ 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 ?

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.

AVIS D'EXPERT

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

■ Comment encaisser les coups durs ?

« Une carrière de pilote est marquée par des coups durs ! Plus largement, la vie est faite d'épreuves. J'ai remporté mon deuxième titre alors que je revenais d'une blessure sérieuse. Je n'étais médicalement pas apte à rouler mais mon esprit, lui, était déterminé plus que jamais. Même mon propre team ne croyait plus dans mes chances de remporter le titre et n'avait même pas préparé l'habituel tee-shirt aux couleurs de la victoire... Et pourtant, j'ai remporté à nouveau le titre. Les choses sont ainsi faites, dans le monde de la compétition ou dans la vie en général, on y arrive que si l'on se donne la force de croire en soi et de puiser au fond de nous en des énergies incroyables. Dans de telles conditions, il est essentiel de garder de l'espoir, de ne rien lâcher et de se concentrer à nouveau sur les fondamentaux de son hygiène de vie. C'est nécessaire pour se reconstruire et aller rechercher au plus profond de soi cette ténacité pour reprendre confiance. On en a besoin pour être à nouveau capable de rouler à 300 km/h, de jouer la victoire, et parfois sa vie ! Aujourd'hui, je suis gérant de société. Je continue d'appliquer la même recette pour rester au plus haut niveau. J'ajouterais qu'un peu de dérision et de prise de hauteur sont nécessaires pour diminuer le stress. »

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(e) : 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 et surtout rester en éveil. Une nouvelle fois, permettez-moi un parallèle avec le sport : les champions qui font preuve d'une grande longévité, comme par exemple Roger Federer dans le tennis ou Valentino Rossi dans la moto, ont su remettre en cause la technique qui les avait conduits au sommet, pour rester numéro un, en s'adaptant à leurs nouveaux compétiteurs.

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 tout 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.
- 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 que la facture d'un professionnel compétent. De 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.

CONSEIL PRATIQUE

Qu'il s'agisse de prendre de bonnes habitudes ou d'en perdre des mauvaises, votre smartphone peut vous aider ! Les stores regorgent d'applications dédiées au développement personnel. Un exemple : Goalmap.

- 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 ?

Postface

Vous voilà à la fin de ce livre.

Vous disposez, je l'espère, de solutions très concrètes, de pistes pour accroître et consolider votre développement commercial.

Pour que vous tiriez le plus grand profit de cette lecture, je vous propose deux actions :

- relisez rapidement les différents chapitres et revenez sur les éléments essentiels pour vous, que vous avez surlignés ;
- planifiez tout de suite les actions concrètes et les décisions que vous prenez à la suite de cette relecture.

Je vous souhaite beaucoup de succès et de plaisir dans le développement de votre entreprise !

Pour prolonger l'effet de ce livre, vous pouvez me retrouver sur mon blog, www.patron-vendeur.com.

Et si vous voulez que je vous accompagne dans le développement de votre entreprise, prenez contact avec moi : www.ca-plus.fr.

Enfin, si vous avez apprécié ce livre, si vous l'avez acheté en ligne, si vous voulez que d'autres entrepreneurs en profitent... Si ces trois conditions sont remplies, je vous encourage à déposer un avis de lecteur sur le site où vous avez acheté ce livre !

Notes

- [1.](#) Libérez votre cerveau ! – Robert Laffont – 2016.
- [2.](#) Merci à Michael Aguilar de l’avoir partagée dans son flux Twitter ; c’est ainsi que j’ai découvert cette très belle citation !
- [3.](#) Vous aurez reconnu l’ambition bien affichée d’Elon Musk, fondateur notamment de Tesla et SpaceX.
- [4.](#) Entrepreneurs nouvelle génération – Robert B. Dilts – Dilts Strategy Group – 2015.

Notes

- [1.](#) Arnaud de Baynast, Jacques Lendrevie, Julien Lévy, *Mercator* (12^e éd.), Dunod, 2017.
- [2.](#) Un grand merci à Patrick Reffait, à l'époque professeur à l'IUT d'Aix en Provence, de m'avoir transmis la passion du marketing. Ses cours étaient brillants et passionnants !
- [3.](#) Pour creuser le sujet, lisez *Vous allez commettre une terrible erreur* d'Olivier Sibony (Flammarion, 2019).
- [4.](#) Pour creuser cette façon de faire, lisez le livre *Lean Startup* d'Eric Ries (Pearson, 2015).
- [5.](#) 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.
- [6.](#) Pour développer vos compétences en matière de test marché d'une innovation, lisez *Le Mom test* de Rob Fitzpatrick (CreateSpace Independent Publishing Platform, 2018).
- [7.](#) Et vous pouvez également lire mon blog, patron-vendeur.com, sur lequel vous trouverez des articles et des outils à télécharger pour vous aider dans votre démarche commerciale.
- [8.](#) Dites-lui bien que c'est à cause de ce livre ; n'hésitez pas à lui montrer cette page !
- [9.](#) Publicité sur Lieu de Vente.
- [10.](#) Vous trouverez dans le [chapitre 7](#) des recommandations pour générer et gérer des avis Google.

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. Sur mon blog, www.patron-vendeur.com, vous trouverez dans le dossier consacré à la prospection commerciale un modèle de tableau de bord à télécharger.
3. Si vous êtes un entrepreneur du conseil, je vous recommande la lecture de mon autre livre : « *Consultant : se lancer, réussir et durer* », Dunod, 2020.
4. Si vous reprenez cette action, lisez également pour vous préparer efficacement : *Les Secrets des présentations de Steve Jobs*, Carmine Gallo, éditions Télémaque.
5. Valérie March, *Se faire connaître grâce aux médias sociaux visuels*, Dunod, 2018.

Notes

1. Rendez-vous sur mon blog, www.patron-vendeur.com : tapez le mot clé « phoning » dans la barre de recherche, vous trouverez un très grand nombre d'articles consacrés à ce sujet.
2. Dans la négative, ce n'est pas grave. Pour que vous tiriez le plus grand profit de ce livre, vous avez intérêt à lire deux fois chaque chapitre.
3. 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.
4. Pour approfondir ce sujet, consultez le site www.placedesreseaux.com et le livre *Je réussis grâce à mon réseau* de Mark Lahore et Alain Bosetti, Dunod, 2016.
5. *Ibid.*
6. Ce qui est également à proscrire !
7. Vous découvrirez dans le chapitre suivant comment réussir la phase de découverte des besoins de vos prospects.
8. Cf. [le cycle de vente](#) dans le chapitre précédent.
9. Aux éditions First, *op. cit.*
10. Relisez le [chapitre 1](#) à ce sujet.
11. Une démarche bien sûr inspirée par le quatrième des *Quatre accords toltèques : faites toujours de votre mieux* de Don Miguel Ruiz, Jouvence, 2016. Un livre précieux !

Notes

1. Cf. [le cycle de vente](#) dans le chapitre 3.
2. Et d'une façon plus générale dans toute relation ! Vous rendez-vous compte ? Ce livre vous sert également pour vos relations amicales et affectives !

Notes

1. Cf. chapitre 3, « [Pourquoi choisir un cycle de vente ?](#) ».
2. Cf. [le cycle de vente](#), chapitre 3.
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*.
6. Cf. [le cycle de vente](#), chapitre 3.

Notes

1. Cf. le cycle de vente, [chapitre 3](#).
2. Aux éditions L'Archipel. Une lecture utile.
3. Cet exemple est réel. Mis en place dans une entreprise, il a contribué à développer une véritable excellence en matière de gestion des réclamations.
4. Aux éditions Diateino. Encore une excellente lecture !
5. Cf. [chapitre 3](#).