

Chet Holmes

La PRODIGIEUSE

machine à vendre

12 CLÉS POUR AUGMENTER LA PERFORMANCE
DE VOS ÉQUIPES ET DE VOTRE ENTREPRISE

Les Éditions
Transcontinental 



Chet Holmes

La PRODIGIEUSE



La **PRODIGIEUSE**

machine
à vendre

Les Éditions Transcontinental
TC Média Livres Inc.
5800, rue Saint-Denis, bureau 900
Montréal (Québec)
H2S 3L5
Téléphone : 514 273-1066 ou 1 800 565-5531
www.tcmedialivres.com

Pour connaître nos autres titres, consultez www.tcmedialivres.com. Pour bénéficier de nos tarifs spéciaux s'appliquant aux bibliothèques d'entreprise ou aux achats en gros, informez-vous au **1 855 861-2782** (faites le 2).

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Holmes, Chet
[Ultimate sales machine. Français]
La prodigieuse machine à vendre : 12 clés pour augmenter la performance de vos équipes et de votre entreprise
Traduction de : The ultimate sales machines.
ISBN 978-2-89472-693-8
1. Ventes - Gestion. 2. Efficacité organisationnelle. I. Titre. II. Titre : Ultimate sales machine. Français.

HF5438.4.H6414 2014 658.8'1 C2014-940324-0

Titre de l'édition originale : *The Ultimate Sales Machine*

© All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA).

© 2014 Zen Business, une marque des éditions Leduc.s, pour la traduction française

Maquette: Sébastienne Ocampo
Relecture: Frédéric Rey-Millet

Imprimé au Canada

© Les Éditions Transcontinental, une marque de commerce de TC Média Livres Inc., 2014, pour la version française publiée au Canada.

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2^e trimestre 2014
Bibliothèque et Archives Canada

TOUS DROITS RÉSERVÉS

Toute reproduction du présent ouvrage, en totalité ou en partie, par tous les moyens présentement connus ou à être découverts, est interdite sans l'autorisation préalable de TC Média Livres Inc.

Toute utilisation non expressément autorisée constitue une contrefaçon pouvant donner lieu à une poursuite en justice contre l'individu ou l'établissement qui effectue la reproduction non autorisée.

Les Éditions Transcontinental remercient le gouvernement du Québec – Programme de crédit d'impôt pour l'édition de livres – Gestion SODEC. Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada pour nos activités d'édition. Nous remercions également la SODEC de son appui financier (programmes Aide à l'édition et Aide à la promotion).

Chet Holmes

La
PRODIGIEUSE

**machine
à vendre**

Traduit de l'anglais (États-Unis) par Caroline Roptin

Les Éditions
Transcontinental 

Ce livre est dédié à la meilleure personne que j'aie
jamais connue dans ma vie.
Et je l'ai épousée : le « sel de la terre » n'a jamais été
aussi doux.

À ma Vickey,
the lady fantastic.

TABLE DES MATIÈRES

Préface d'Olivier Roland

Note au lecteur de Jay Conrad Levinson

Préface de Michael E. Gerber

Avant-propos

Introduction

1 La gestion du temps : les secrets des dirigeants *Comment optimiser votre productivité et encourager le personnel à faire de même*

Le jour où j'ai compris qu'il fallait que je gère mon temps différemment

Les 6 étapes pour une bonne gestion du temps

2 Élever le niveau de compétences et instaurer des formations régulières

Préprogrammer l'entreprise afin qu'elle tourne comme une machine bien réglée

La formation selon la méthode tribale

La formation fixe un niveau de compétences

La formation fait gagner de l'argent

Sans formation, vous échouerez

Répéter, répéter, répéter...

Comment mener une séance de formation

La formation en informatique : une aubaine pour la productivité

3 **Organiser des ateliers de travail efficaces** ***Comment se réunir pour travailler ensemble et devenir plus performants***

Le modèle des grandes entreprises

Les ateliers de travail : mode d'emploi

Les 10 étapes pour mettre en place une nouvelle procédure

4 **Devenir un brillant stratège** ***Comment rendre jusqu'à 9 fois plus productif chacun de vos actes***

Augmenter les ventes de 600 % en ajoutant un seul objectif stratégique

Se présenter face à un stade plein

Le marketing basé sur la pédagogie

Un facteur d'échec : les cadres tacticiens

Un facteur de réussite : l'exemple

Renforcer la stratégie

Pourquoi la présentation au stade est-elle le noyau du processus ?

Pédagogue ET expert

2 autres exemples de marketing basé sur la pédagogie
Trouver l'argument irréfutable

5 **Embaucher des champions** ***Comment accélérer votre croissance en employant, dans tous les domaines, des gens bourrés de talent***

Qu'est-ce qu'un champion ?

Comment embaucher un champion

3 étapes pour faire passer un entretien à un champion

Comment rémunérer un champion ?

Même les très petites structures peuvent embaucher des champions

Comment gérer un champion ?

Remarque sur les embauches

6 **L'art d'attirer les meilleurs clients** ***Le moyen le plus rapide et le moins coûteux d'augmenter radicalement le chiffre d'affaires***

Le commerce interentreprises

À l'assaut d'Hollywood

Le commerce direct au consommateur (*B to C*)

Des partenaires idéaux

La valeur d'un client fidèle

Le pouvoir de la recommandation

7 **Les 7 outils incontournables du marketing** ***Optimisez toutes les facettes de votre marketing de base***

Outil de marketing n° 1 : la publicité

Outil de marketing n° 2 : le publipostage électronique

Outil de marketing n° 3 : la documentation d'entreprise

Outil de marketing n° 4 : les relations publiques

Outil de marketing n° 5 : le contact direct

Outil de marketing n° 6 : les salons et l'éducation des clients

Outil de marketing n° 7 : Internet

8 **Capter le regard** ***Les pires erreurs à commettre dans une présentation***

Capitaliser sur le poids des images

Intégrer de la couleur

Quelques règles pour une présentation efficace

Les 3 outils à maîtriser : votre voix, vos mots, votre attitude

8 erreurs généralement commises par les orateurs

9 **Comment conquérir les meilleurs clients** ***Les tactiques pas à pas pour attirer vos clients idéaux***

La quête des 100 clients idéaux

6 étapes simples pour commencer

10 **La vente** ***Plus vous approfondirez les liens, plus vous vendrez***

Les degrés d'apprentissage

Le suivi et les relations avec les clients

Comment garder vos clients à vie et augmenter vos bénéfices

11

Restez en relation

Mettez en place un bon suivi

Les 10 étapes d'un bon suivi

12

Les derniers réglages

Fixer des objectifs, évaluer l'efficacité et activer votre plan directeur

Ce que nous pensons définit ce que nous sommes

Comment fonctionne le SAR (système d'activation réticulaire) ?

Exploiter la puissance du SAR

Du fil au câble

Un raccourci vers la réussite

Le pouvoir de l'autosuggestion

Utilisez votre SAR pour fixer des objectifs

Un atelier pour définir des objectifs

Évaluer l'efficacité pour augmenter la performance

Mettez vos vendeurs en concurrence

Activez le turbo

PRÉFACE

d'OLIVIER ROLAND

Vous pouvez avoir les plus beaux bureaux du monde, le logo le plus design, le site Web le plus visité et le plus plébiscité, les meilleurs employés, avoir toute la presse qui parle de vous en bien, tout cela n'a aucune importance si vous ne faites pas assez de ventes : votre entreprise fera faillite.

Pourtant, de nombreux créateurs d'entreprise font l'erreur de ne pas passer assez de temps à trouver des prospects et les convaincre d'acheter leurs produits. Ils devraient passer 80 % de leur temps à cette tâche vitale et font souvent l'inverse : ils passent 80 % de leur temps à choisir les fournitures de leur bureau, à mettre en place leur site Web, à choisir leur logo, à créer leur carte de visite, leurs dépliants, etc., et 20 % seulement à vendre.

Or, toutes ces choses, bien qu'utiles à une entreprise, ne servent à rien s'il n'y a pas de ventes. L'objectif principal de tout créateur d'entreprise, le seul qui compte même, est **d'atteindre le plus rapidement possible le seuil de rentabilité**, c'est-à-dire le seuil où les entrées d'argent suffisent à payer les charges. Ensuite, bien sûr, il faut dépasser ce seuil pour que l'entreprise puisse croître. Ce qui implique à nouveau de vendre.

Selon Jay Abraham, auteur et conférencier américain, spécialiste du marketing, il n'y a que **3 manières** de développer les ventes

d'une entreprise, et pas une de plus :

1. augmenter le **nombre** de clients ;
2. augmenter le **panier d'achat moyen** des clients ;
3. augmenter le **nombre de fois** où les clients reviennent et achètent à nouveau.

Cette vision simple et efficace des moyens d'augmenter les ventes nous ouvre de fascinantes perspectives. Or, le livre que vous tenez entre les mains contient de nombreuses actions concrètes à effectuer pour augmenter un, deux ou la totalité de ces trois facteurs.

Ce qui fait la force de *La prodigieuse machine à vendre*, c'est non seulement qu'il est bourré de tactiques que vous pouvez appliquer très vite dans votre entreprise pour avoir des résultats rapides, mais qu'il vous donne aussi de nombreux éléments stratégiques pour développer votre entreprise à moyen et à long terme.

Du haut de mes treize années d'expérience dans l'entrepreneuriat, de mes huit années pendant lesquelles j'ai joué un rôle actif dans le jury d'une structure de financements de création d'entreprise, de mes quatre ans passés à aider sur le Web des milliers d'entrepreneurs à créer ou développer leur entreprise, je peux vous le dire : ce livre est exceptionnel. Ce n'est pas pour rien que j'en ai parlé sur mon blogue « Des livres pour changer de vie » plusieurs années avant sa traduction en français.

Je peux même vous donner quelques retours d'expérience : deux de mes amis entrepreneurs ont mis en pratique le [chapitre 5](#) sur l'art d'embaucher des superstars et cela a fait une grande différence dans leur entreprise. Quant à moi, j'applique tous les jours les principes du [chapitre 7](#). De plus, le [chapitre 9](#) m'a beaucoup aidé à créer une nouvelle entreprise qui **m'apporte du bonheur tout autant que la réussite**. Ces principes m'ont en fait permis de créer une entreprise qui a réalisé 461 500 euros de chiffre d'affaires dès sa première année, sans employé et alors que je peux la gérer entièrement sur Internet, ce qui me permet de voyager partout dans le monde.

C'est un fait, ce que vous apprendrez dans ce livre fonctionne, mais pour que cela fonctionne pour vous, il vous faut **appliquer** ce que vous apprenez, et pas seulement lire. Pourtant, comme Chet Holmes l'explique lui-même dans le [chapitre 1](#), la majorité d'entre vous va se contenter de lire quelques chapitres, puis de ranger le livre quelque part en vous disant « c'est intéressant », et puis l'oublier complètement. Ne soyez pas comme cette majorité de lecteurs : après avoir lu ce livre, choisissez une action à mettre en pratique pour faire une différence dans votre entreprise. C'est seulement de cette manière que vous tirerez quelque chose de concret de ce livre qui propulsera votre entreprise vers de nouveaux horizons.

Soyez courageux. Soyez audacieux. Faites-le. Et faites une différence dans votre entreprise et dans votre vie.

OLIVIER ROLAND
Créateur du blogue Des livres pour changer de vie et
entrepreneur dans l'âme

NOTE AU LECTEUR

de JAY CONRAD LEVINSON

J'ai eu de nombreuses occasions d'écouter Chet Holmes et le privilège de travailler avec lui à plusieurs reprises. C'est un homme talentueux, et judicieux dans de si nombreux domaines que j'ai eu envie de le pousser à écrire un livre. J'ai dû faire preuve d'une discipline et d'une détermination sans faille pour l'en convaincre.

Maintenant que j'ai lu *La prodigieuse machine à vendre*, je suis encore plus satisfait d'avoir incité Chet à coucher ses idées par écrit. Pendant qu'il rédigeait le livre, j'imaginai qu'il le consacrerait à un domaine en particulier. Je ne pensais pas qu'il traiterait tous ces domaines dans un seul ouvrage, magistral. Je savais que Chet était un orateur talentueux. Et je connaissais ses talents de scénariste. Mais je n'imaginai pas qu'il puisse être également un écrivain brillant ni qu'il sache faire preuve du même talent dans la rédaction d'un ouvrage de gestion que dans des scénarios de films grand public. Or, cet ouvrage en est la démonstration.

Étant moi-même auteur de 56 ouvrages, j'ai toujours nourri l'espoir que les chefs d'entreprise lisent des tas de livres. Mais je me suis rendu compte qu'ils pourraient se contenter de n'en lire qu'un : celui de Chet. Tous les aspects essentiels de la gestion des entreprises y sont abordés, et souvent sous un angle inédit. On ne peut pas reprocher à Chet d'être superficiel. Ce livre est truffé d'idées

originales, de détails essentiels et d'expériences personnelles qui en font un outil totalement différent de tous les autres ouvrages que vous trouverez en rayon dans les librairies et les bibliothèques.

Bien que Chet soit un champion de karaté, il ne fait aucune démonstration de force. Il *transmet*, en excellent professeur qu'il est. Cet ouvrage va devenir un classique pour toutes les entreprises qui cherchent à augmenter leurs bénéfices, leur chiffre d'affaires et à améliorer leur avenir. Merci, Chet, de m'avoir montré que la discipline et la détermination sans faille dont j'ai fait preuve sont largement récompensées.

JAY CONRAD LEVINSON,
père de la collection Guerrilla Marketing : plus de 14 millions
d'exemplaires vendus, traduits en 43 langues.

PRÉFACE

de MICHAEL E. GERBER

Lorsque Chet Holmes m'a appelé pour m'annoncer la publication de son livre et me demander d'y jeter un coup d'œil, je me suis dit : « Oh, non ! Encore un livre de marketing ! »

Ne vous méprenez pas : en ce qui concerne le commerce, Chet est un as. Il excelle dans ce domaine.

Chet sait des choses au sujet des cycles de vente, des systèmes commerciaux, du positionnement des produits, des services et des entreprises, ainsi que des personnes qui les bâtissent et les vendent, que peu d'entre nous, qui faisons pourtant partie du monde des affaires, connaissons.

Cela dit, je dois bien avouer que j'ai ressenti un poids sur mon cœur et mes épaules quand Chet m'a demandé de parcourir quelques chapitres de son livre et de lui donner mon avis. Comme Chet est à la fois un maître et un ami, j'ai pris sur moi et ai accepté, mais je savais que rares sont les personnes capables de rassembler des connaissances en un livre que les gens auront envie de lire. Puis de relire, parce que le choix et l'agencement des mots saisissent leur imagination, comme le font les grandes histoires.

En commençant à lire, je craignais d'avoir à dire à Chet cette cruelle vérité : écrire un livre ne s'improvise pas, Chet, mais il y a

tant de domaines dans lesquels tu es doué que tu finiras par oublier cette mésaventure ainsi que les critiques horribles que tu auras essuyées, et que tu tourneras la page.

Voilà ce que je croyais devoir dire à Chet une fois que j'aurais fini de lire son livre.

En fait, Chet, maintenant que je l'ai lu, voici ce que j'ai à te dire : tu es *aussi* un écrivain de talent.

Et c'est ce que j'ai envie de vous dire, à vous aussi, chers lecteurs : Chet Holmes n'est pas seulement un expert en gestion des entreprises, mais aussi un expert en quelque chose de plus profond que ce dont semble être faite l'activité commerciale au premier abord. Chet connaît aussi le monde des mots. Il sait comment on raconte une histoire, et sait pourquoi le monde a besoin de conteurs. Il sait également que les entreprises sans grands conteurs ne peuvent pas espérer capter l'attention de leurs clients, de leurs employés ou de leurs investisseurs. Car tous aiment les belles histoires, tous adorent entendre *Il était une fois...* comme ils l'entendaient, le soir, en se couchant, quand ils étaient petits. Dans cet ouvrage, Chet vous apprend à raconter. Et personne ne le fait mieux que lui. Il vous raconte une histoire, puis une autre, et encore une autre... À un moment donné, vous pensez qu'il est à court, mais il en trouve encore une à vous raconter, encore plus belle que toutes les précédentes.

Et chacune de ces histoires contribue à faire de *La prodigieuse machine à vendre* un ouvrage complet, qui vous aidera à augmenter sensiblement votre chiffre d'affaires, si vous êtes suffisamment avisé pour suivre ses conseils. Alors, Chet, que puis-je dire ?

Tu es un maître. Et ce livre parle de maîtrise. Vraiment, tu m'as bien eu ! Lorsqu'on lit un livre aussi génial, on a du mal à trouver les mots pour en parler. Tout ce que je peux te dire, Chet, c'est bravo ! Et merci de m'avoir donné l'occasion de le dire de cette façon.

MICHAEL E. GERBER, auteur des best-sellers
EMyth, *EMyth Mastery* et *EMyth Revisited*

AVANT-PROPOS

Voici un aperçu de la situation économique actuelle :

- Une société fait faillite toutes les trois minutes.
- Toutes les trente-deux secondes, une entreprise change de direction.
- Toutes les quinze minutes^{*}, une entreprise change de propriétaire.
- 96 % des entreprises font faillite dans la décennie qui suit leur création.
- 26 000 nouveaux produits ou marques sont lancés sur le marché chaque année.
- De 16 à 30 % des consommateurs sont prêts à changer de marque après avoir vu des spots publicitaires à la télévision.
- 74 % des consommateurs achètent d'autres marques que leurs marques préférées.
- 29 % des consommateurs ne lisent pas de journaux^{**}.

Pendant les quinze années au cours desquelles j'ai eu l'occasion de travailler avec des milliers d'entreprises, dont plus de 60 faisaient partie du classement Fortune 500^{***}, le coût de la prospection de clients a virtuellement triplé. Si dénicher un nouveau client coûtait, à l'époque, 100 dollars, cela en coûte aujourd'hui 300. Les coûts ont augmenté pour tous les grands supports publicitaires – y compris la télévision, la radio, la presse –, tandis que la pénétration de chacun de ces médias auprès des consommateurs a diminué. Avec un choix

de chaînes de télévision et de radio plus important que jamais, le public que l'on pouvait auparavant cibler avec un seul médium est désormais sollicité par des centaines de chaînes. Les nouvelles technologies, telles que la radio et la télévision par satellite, permettent aux consommateurs d'éviter totalement les spots publicitaires. Ce qui signifie qu'il est de plus en plus difficile de toucher le consommateur sur des marchés qui sont devenus le théâtre d'une concurrence féroce et sournoise. Et je ne pense pas que la situation aille en s'améliorant.

Lorsque j'anime un séminaire devant des milliers de chefs d'entreprise, je commence par leur dire que je peux tout à fait aider chacun d'entre eux à transformer son affaire en Prodigieuse Machine à Vendre. La transformation peut même être rapide : j'ai fait doubler le chiffre d'affaires de nombreuses entreprises en l'espace de 12 mois. Puis je leur dis : « Les idées que je m'appête à partager avec vous aujourd'hui sont d'une simplicité et d'une logique enfantines ; vous ne pourrez que les approuver. **Vous reconnaîtrez que j'ai raison et que tous ces principes fonctionneraient parfaitement dans votre entreprise. Et pourtant, vous ne les appliquerez pas.** » En général, à ce moment-là, mon auditoire éclate de rire. Je poursuis : « C'est la partie de psychologie inversée de mes conférences, au cours de laquelle je vous incite à utiliser une force incroyable qui vous mènera au succès à partir de ce que vous aurez appris aujourd'hui. Et cette force, mes amis, consiste en ***une discipline et une détermination sans faille.*** »

Cela fait quinze ans maintenant que je parle en public et j'ai vu venir vers moi des chefs d'entreprise et des cadres tenant les propos suivants : « Vous savez, Chet, vos conseils m'ont vraiment été d'une grande aide. Mais je dois vous avouer que **la plus grande leçon que j'aie tirée de vos principes concernait la discipline et la détermination.** » Si vous appliquez la courbe d'apprentissage proposée dans ce livre à votre entreprise avec une discipline et une détermination sans faille, vous aussi vous pourrez venir me voir et me remercier parce que vous surpasserez vos concurrents à tout point de vue, que votre entreprise tourne désormais sans vous et fait des

bénéfices incroyables. En d'autres termes, vous en maîtriserez tellement bien tous les aspects qu'elle fonctionnera comme une Prodigueuse Machine à Vendre minutieusement réglée.

Vous découvrirez des outils vous permettant de maîtriser les trois grands domaines que sont le marketing, le management et les ventes.

Comment acquérir de la maîtrise dans un domaine ? Et comment aider les autres à acquérir cette maîtrise à leur tour ? La principale leçon que j'ai apprise – et réapprise – depuis mes premières années de karaté est que la maîtrise n'est pas liée à une qualité ou à un don particuliers. La maîtrise est le résultat direct d'une discipline et d'une détermination obstinées. L'engagement de ce livre est de vous apprendre à maîtriser les différentes composantes de votre entreprise, qui deviendra plus efficace et plus rentable qu'elle ne l'a jamais été auparavant. Vous découvrirez des outils vous permettant de maîtriser les trois grands domaines que sont le marketing, le management et les ventes. Trois domaines qu'il faut maîtriser pour que votre entreprise tourne comme une machine.

La machine à ses débuts

Lorsque j'avais 15 ans, j'ai voulu appliquer une nouvelle méthode pour améliorer mes compétences en karaté. Le plafond de ma chambre était haut et voûté. J'y ai fixé une corde de cuir, à laquelle j'ai accroché un ballon, à hauteur de ma poitrine. Mon idée était de donner des coups dans le ballon et de le bloquer, puis de frapper de nouveau, de bloquer, etc.

La première fois que je l'ai frappé de la main, le ballon a rebondi et est revenu me heurter en plein visage. L'affaire ne s'annonçait pas aussi aisée que je l'imaginais. J'ai essayé toutes sortes de coups avec les mains et les pieds – de face, de dos, de côté –, mais le

ballon ne cessait de remonter et de revenir me frapper à la tête, sur le bras, l'épaule ou le torse.

Je me suis entraîné pendant des semaines, pour des résultats décevants. Au bout d'un mois, j'ai réussi à bloquer une fois ou deux le ballon avant qu'il ne revienne me frapper. Au bout de trois mois d'entraînement quotidien, je parvenais à le toucher avec toutes les armes dont je disposais – mains, pieds, coudes, genoux. J'arrivais même à donner un coup de pied arrière retourné, puis à frapper encore une fois le ballon avant de le bloquer, alors qu'il revenait vers moi de tous les côtés.

Après six mois, le ballon ne venait plus me frapper. Je pivotais avec agilité et parvenais à le bloquer, d'où qu'il provienne. C'était incroyable. J'étais capable de le frapper et de le bloquer autant de fois que je le souhaitais et plus vite que je ne l'aurais imaginé. Mon corps fonctionnait désormais comme une machine, répondant aux déplacements du ballon dans l'air comme s'il était programmé pour anticiper chacun d'entre eux.

Imaginez le niveau de réflexes que j'avais atteint pour pouvoir réagir face à cette balle qui traversait la pièce à la vitesse de la lumière. C'était grisant. J'éprouvais un sentiment incroyable de puissance. J'ai compris que devenir un maître de karaté ne consistait pas à apprendre 4 000 mouvements, mais à exécuter quelques mouvements 4 000 fois. C'est la répétition qui a permis à mon corps de fonctionner comme une machine. Et c'est cette même **répétition, constante et ciblée**, qui permettra à votre entreprise de fonctionner, elle aussi, comme une machine parfaitement réglée. Quoi qu'il advienne, vous y répondrez de façon automatique, car vous vous serez préparé et aurez développé les compétences pour faire face à toutes les éventualités. Et, plus important encore : en vous concentrant, tel un rayon laser, sur les 12 stratégies développées dans cet ouvrage, vous dépasserez tous vos concurrents en termes de chiffre d'affaires, de marketing et de management.

Cette approche est adaptée à tous les types d'entreprise. Il s'agit d'appliquer certains principes de base et de les répéter jusqu'à ce que tout fonctionne avec fluidité. **Bientôt, chaque employé, dans chaque service, saura faire face à n'importe quelle situation.** Alors que certaines entreprises s'appuient sur une ou deux tactiques pour approcher les clients, vos vendeurs auront à leur disposition 10 approches différentes, qu'ils maîtriseront toutes parfaitement. Ils auront des réponses à donner aux clients, des lettres de suivi à leur adresser, quelles que soient les circonstances. Les employés de votre service à la clientèle sauront répondre à n'importe quelle réclamation, faire face à n'importe quelle commande spéciale et tourner à leur avantage n'importe quelle situation, sans avoir à consulter leur responsable. Le stress de vos équipes diminuera, parce que chacun de vos employés aura à sa disposition des informations, des outils et des formations lui permettant d'accomplir son travail avec confiance et efficacité.

Comment s'y prendre pour obtenir de tels résultats ? En faisant simplement preuve d'une discipline et d'une détermination sans faille.

Observez les domaines de votre vie dans lesquels vous avez réussi. Peut-être êtes-vous un bon golfeur ou joueur de tennis ? Peut-être jouez-vous du piano ? Quoi qu'il en soit, vous avez travaillé pour en arriver là. Tous les succès de notre vie sont le résultat d'un travail régulier.

Mais pourquoi tant d'entreprises n'appliquent-elles pas ces mêmes principes ? Être un bon vendeur, par exemple, requiert la maîtrise de 7 compétences, pas plus. Pourtant, les audits auxquels je procède dans des centaines d'entreprises révèlent que peu d'entre elles – voire aucune – ont une vision claire du processus et des détails qui génèrent le succès.

Votre entreprise – ou le service que vous dirigez – se développe-t-elle au rythme que vous souhaitez ? Dans pratiquement toutes les entreprises auprès desquelles je suis intervenu, tous les protagonistes – que ce soit le PDG ou les vendeurs – travaillaient

beaucoup. Or, lorsqu'on ne dispose pas des outils nécessaires à la maîtrise des différents domaines de l'entreprise, on travaille beaucoup, mais pas forcément efficacement.

Cet ouvrage vous offre des outils. Il vous permettra non seulement de développer l'obstination nécessaire à l'application de ses principes, mais vous fournira également les moyens pratiques de créer une Prodigieuse Machine à Vendre.

* Knell Eric, "7 Corporate Red Flags" in *Business Finance Magazine*, août 2002.
<http://businessfinancemag.com/leadership/7-corporate-red-flags> (en anglais).

** www.entrepreneur.com (en anglais).

*** Fortune 500 : classement, publié chaque année par le magazine *Fortune*, des 500 premières entreprises américaines, selon l'importance de leur chiffre d'affaires. NdT.

INTRODUCTION

Le propriétaire de l'une des plus grandes entreprises de nettoyage de tapis des États-Unis – Rug Renovating, dont les 30 000 clients sont répartis dans trois États (New York, New Jersey et Connecticut) – est venu me demander de l'aide. Selon lui, les efforts de l'entreprise pour élargir sa clientèle devenaient de moins en moins efficaces au fil des ans. Tout chef d'entreprise lisant ces lignes a dû se trouver un jour confronté à ce problème. Bien qu'il m'ait sollicité pour que je l'aide à augmenter le nombre de ses clients, ma première réaction fut de vérifier d'abord s'il avait optimisé la clientèle existante. Je lui demandai à quelle fréquence ses clients recouraient aux services de l'entreprise. Ce à quoi il répondit : « Ils s'adressent à nous tous les trois ans, environ. Nous envoyons fréquemment des bons et des promotions, mais les chiffres stagnent. » Je demandai : « Que diriez-vous si vos clients vous sollicitaient deux fois par an plutôt qu'une fois tous les trois ans ? » L'idée l'enchantait, certes, mais aucune de ses initiatives précédentes n'avait porté ses fruits.

Comme la majeure partie des entreprises qui, dans le monde entier, vendent des produits de nettoyage pour les tapis, celle-ci fondait son processus de vente sur les données techniques. Ces dernières sont simples et leur valeur stratégique est moindre. Voici une donnée technique : « Nous nettoyons X mètres carrés de tapis pour Y dollars. »

Par contre, si l'on ajoute à ces données techniques des données relatives au marché, on leur donne plus de poids. Comme vous le verrez dans le [chapitre 6](#), n'importe quelle entreprise peut renforcer radicalement ses ventes, ainsi que l'efficacité de son matériel promotionnel, en y ajoutant des informations relatives au marché.

Voici l'exemple que nous avons trouvé pour cette entreprise :

Les faits : vos tapis agissent tels des filtres géants qui retiennent la poussière, la saleté, les bactéries, les pollens, les acariens et leurs déjections, ainsi que les bactéries qui s'en nourrissent.

Des études gouvernementales ont montré que, lorsqu'on retirait les tapis des lieux de vie, les gens tombaient quatre fois plus malades. Mais, comme tout filtre, un tapis finit par être saturé et inefficace au bout d'un moment – d'où la nécessité de recourir à un nettoyage de qualité professionnelle. Car même le passage quotidien de l'aspirateur ne permet pas d'éliminer les bactéries qui s'y développent.

L'Agence pour la protection de l'environnement a trouvé que le nettoyage professionnel des tapis était 1 500 % plus efficace qu'une aspiration quotidienne. Car la vapeur d'eau qu'utilisent les professionnels élimine les microbes et les bactéries qui prolifèrent dans les habitations.

Voilà un exemple de la façon dont les données relatives au marché peuvent encourager l'achat, alors même que les gens n'ont pas conscience d'avoir besoin du produit. Les données techniques telles que « Nous nettoyons les tapis » n'interpellent que les personnes qui ont besoin de faire nettoyer leur tapis à ce moment précis. Le motif de la plupart des gens qui font nettoyer leurs tapis est d'améliorer leur aspect. Très peu de gens ont conscience que ce nettoyage rend également leur habitat plus sain. Ce qui confère au nettoyage des tapis la même importance que la visite de contrôle annuelle chez le médecin.

Cette entreprise a donc choisi de dépasser la simple utilisation des données techniques pour envisager tous les aspects du nettoyage des tapis, en s'appuyant sur les études gouvernementales menées sur la qualité de l'air à l'intérieur des habitations.

En nous fondant sur les recherches de l'Agence pour la protection de l'environnement, nous avons créé un concept appelé Gold Service (littéralement : « Service en or »). Le but était d'inciter les clients à faire nettoyer leurs tapis tous les six mois.

Le propriétaire de cette entreprise était impatient de mettre ce concept en pratique. Moi aussi ! Nous comprenions l'un et l'autre l'enjeu qu'il représentait pour lui s'il réussissait. Il m'avait embauché pour que je trouve le moyen de le tirer d'affaire et j'avais l'impression de l'avoir trouvé. La victoire était imminente. En utilisant les données relatives au marché, je mis au point un scénario que la direction devait suivre pendant une semaine.

Au bout d'une semaine, j'eus une conférence téléphonique avec l'ensemble du personnel, à laquelle assistait le PDG et dont je rapporte ici le dialogue :

Chet : *Alors, comment s'est déroulée l'expérience ?*

Le représentant de commerce : *Elle n'a pas fonctionné.*

Chet : *Pas fonctionné ?*

Le représentant de commerce : *Non. Elle n'a rien donné.*

Chet : *Combien de personnes avez-vous sollicitées ?*

Le représentant de commerce : *Dix personnes.*

Chet : *Et aucune n'a répondu positivement ?*

Le représentant de commerce : *Non, deux seulement ont accepté l'offre.*

Pour le représentant de commerce, le fait que 8 personnes sur 10 répondent à l'offre par la négative était une preuve de l'échec du concept.

Mais faites le calcul : si vous avez 30 000 clients qui achètent votre produit une fois tous les trois ans, cela équivaut à 10 000 ventes par an. Maintenant, imaginez que 6 000 de ces clients (soit 20 % d'entre eux) achètent votre produit deux fois par an. Quelle conséquence cela aura-t-il sur vos affaires ? Une augmentation considérable du volume des ventes.

Si nous nous étions cantonnés aux impressions du représentant de commerce, le projet n'aurait jamais été concrétisé. C'est là qu'une discipline et une détermination sans faille font la différence entre la médiocrité et le succès. Il a fallu six mois de discipline et de détermination sans faille pour que chaque vendeur de l'entreprise prenne l'habitude de proposer systématiquement ce service à ses clients potentiels. La plupart des vendeurs se trompent souvent en ceci : **construire une Prodigueuse Machine à Vendre ne consiste pas à accomplir 4 000 choses, mais à accomplir 12 choses, 4 000 fois chacune.**

Une heure par semaine a suffi pour changer la vie du directeur de cette entreprise. En effet, ce dernier s'est engagé à **consacrer une heure par semaine à améliorer et à intégrer le concept du Gold Service**. Cela n'a pas été facile : six mois ont été nécessaires pour que le Gold Service fasse partie intégrante du mode de fonctionnement de l'entreprise. Six mois, à raison d'une heure par semaine, mais pas davantage, cela dit. Tous les lundis sans faute, à 17 heures, les salariés de l'entreprise se réunissaient afin de discuter des modalités d'application de ce concept et de la façon dont on pourrait le rendre plus efficace et plus facile d'utilisation pour les vendeurs. L'objectif de cette rencontre hebdomadaire étant que ce concept soit pleinement intégré à tous les domaines de l'entreprise.

La mise en œuvre du Gold Service a eu pour conséquence non seulement d'augmenter les ventes, mais également de fidéliser la clientèle. Au lieu d'espérer chaque mois que ses prospectus fassent venir des clients, le PDG savait désormais combien de personnes s'étaient inscrites pour bénéficier du Gold Service. Cela rendait les

affaires plus stables, en plus d'avoir un impact direct sur le nombre de ventes.

Construire une Prodigieuse Machine à Vendre ne consiste pas à accomplir 4 000 choses, mais à accomplir 12 choses, 4 000 fois chacune.

Lorsque j'ai commencé à travailler avec le personnel, le montant des ventes s'élevait en moyenne à 35 000 dollars et le vendeur effectuant les ventes les plus basses arrivait à un montant de 13 000 dollars. Après avoir travaillé avec eux, les ventes les plus basses s'élevaient à 49 000 dollars par mois, et les plus élevées à 100 000 dollars. Les ventes ont donc doublé. Au départ, le personnel résistait à ce projet de toutes ses forces... alors même qu'il touchait une commission sur les ventes !

En l'espace de six mois, les méthodes de vente de cette entreprise ont pratiquement atteint la perfection. C'est à la portée de chacun des lecteurs de cet ouvrage. Mais les ventes ne sont que l'une des facettes d'un ensemble plus large. Si vous voulez développer une Prodigieuse Machine à Vendre, il vous faudra également être performant en ce qui concerne la direction, la gestion et le marketing de votre entreprise. Ce livre vous y aidera en vous expliquant clairement la marche à suivre et en la ponctuant d'exemples concrets. Rassurez-vous, vous ne travaillerez pas forcément davantage, mais de façon plus efficace.

Vous pouvez améliorer sensiblement les performances de votre entreprise ou de votre service si vous vous concentrez une heure par semaine sur le sujet. En suivant le programme qui est développé dans ce livre, vous apprendrez exactement comment occuper cette heure.

Il ne sera pas compliqué d'appliquer les stratégies de cet ouvrage ni de transformer votre entreprise en Prodigieuse Machine à Vendre. La clef de la réussite consiste à apprendre et à mettre en pratique la discipline et la détermination sans faille nécessaires pour aborder les

12 points que je développerai. Afin de faciliter ce processus, j'ai découpé ce livre en 12 chapitres se rapportant chacun à un point particulier, illustrés par de nombreux exemples et exercices qui vous permettront de développer votre chiffre d'affaires comme jamais.

L'un de mes clients, toujours très désireux d'apprendre, a l'habitude d'acheter des manuels de développement dès leur sortie en librairie. Ayant entendu parler de mon livre au cours d'un séminaire dont il avait apprécié le contenu, il m'a demandé de venir auditer son entreprise. Ses employés m'ont pratiquement ri au nez lorsque je me suis présenté. À leurs yeux, je n'étais qu'un auditeur de plus venant présenter une méthode de plus, après les dizaines de programmes de développement que leur directeur avait déjà essayé de mettre en place – sans succès.

Ce qui manquait à ce client – comme à la majorité des entreprises de plus de 1 000 clients avec lesquelles j'ai eu l'occasion de travailler –, pour réellement développer son entreprise, était **une discipline et une détermination sans faille**. Les séminaires, les manuels, les émissions de radio et les gourous en tout genre débordent d'idées lumineuses. Le problème est que la plupart des entreprises ne savent pas identifier et adapter les idées qui leur seraient les plus utiles. **Or, ce ne sont pas tant les idées qui sont la clef du succès que leur mise en œuvre dans l'entreprise.**

Cet ouvrage regorge d'excellentes idées développées dans le monde des affaires, mais le plus important est qu'il vous aidera surtout à comprendre comment appliquer ces idées à votre entreprise. Dès que vous allez commencer à travailler sur les stratégies développées dans chaque chapitre, vous vous rendrez compte qu'il ne s'agit pas seulement d'appliquer les idées *de ce livre*. En fait, c'est votre capacité à mettre en œuvre *toutes* les idées auxquelles vous aurez accès qui va se trouver décuplée à la lecture de cet ouvrage.

Par exemple, vous apprendrez au [chapitre 1](#) comment optimiser la productivité en travaillant sur la gestion du temps, et ce, dans tous les services de votre entreprise. La façon de gérer le temps et le

niveau de productivité et de performance que vous exigez de votre personnel sont des compétences spécifiques dont peu d'entreprises savent pleinement tirer parti. Imaginons que vous alliez assister à un séminaire sur la gestion du temps aujourd'hui. Vous revenez au bureau, vous appliquez les principes que vous avez appris et vous vous réjouissez de les voir fonctionner. Mais si nous évaluions les résultats au bout de trois mois, il y a de grandes chances pour que nous constations que vous n'utilisez qu'une part infime des informations que vous avez apprises dans ce cours ponctuel. Le problème des séminaires réside habituellement en ceci : vous assistez à une ou quelques journées de formation, vous revenez dans votre entreprise, prêt à mettre en œuvre quelques-uns des concepts qui y ont été développés. Certains vont fonctionner, mais vous risquez de les abandonner rapidement s'ils ne sont pas soutenus par une discipline et une détermination sans faille.

**Ce ne sont pas tant les idées qui sont la clef du succès
que leur mise en œuvre dans l'entreprise.**

Travailler mieux, pas plus

Au cours des séminaires et des conférences que j'ai donnés, je demandais au public : « Combien des personnes présentes dans cette salle aimeraient voir leur entreprise devenir 10 fois plus grande qu'elle ne l'est aujourd'hui ? » En général, 99 % des participants lèvent la main. Je dis alors : « Que ceux qui peuvent travailler 10 fois plus qu'aujourd'hui gardent la main levée » et toutes les mains se baissaient.

Le fait est qu'il existe des entreprises 10 fois plus grandes que la vôtre. Cela ne signifie pas qu'elles travaillent 10 fois plus que vous. Elles travaillent mieux.

La Prodigieuse Machine à Vendre a pour objectif de vous aider à travailler de façon plus pertinente, pas plus acharnée. N'est-il pas plus pertinent, en effet, d'utiliser 12 stratégies éprouvées et de les perfectionner, plutôt que de vouloir suivre des centaines d'idées différentes dans toutes les directions sans en privilégier vraiment aucune ?

Cet ouvrage s'adresse aux cadres, aux PDG, aux entrepreneurs, ainsi qu'aux professions libérales telles que les médecins, les dentistes ou les avocats. Mais aussi aux cadres moyens, aux vendeurs et aux responsables de la clientèle. Bref, il s'adresse à toutes les personnes jouant un rôle dans la gestion, le marketing, les ventes ou la direction d'une entreprise ou d'un service. Il propose les informations et les stratégies essentielles à tous ceux qui se battent sur le front afin que leurs affaires se développent et prospèrent.

Alimenté par les nombreuses histoires d'hommes et de femmes tels que le dirigeant de cette entreprise de nettoyage de tapis, cet ouvrage est l'aboutissement de ma propre expérience dans les tranchées. J'ai dirigé des magazines, des journaux, des salons professionnels pour le compte du milliardaire Charlie Munger et j'ai été propriétaire de 14 entreprises. J'ai appris le karaté et possédé une école de karaté à Times Square. J'ai également vendu mes services à plus de 60 des 500 entreprises du classement Fortune, ainsi qu'à près de 1 000 autres clients. Enfin, j'ai transmis mon savoir à des millions d'entrepreneurs et d'employés par l'intermédiaire de séminaires, d'articles et des 65 programmes et outils de formation qui sont à présent vendus dans plus de 20 pays.

IMPORTANT : ce livre est organisé de la façon dont vous devriez organiser votre entreprise. D'abord, j'étudie comment structurer l'entreprise de sorte que le temps passé par chacun y soit optimisé. Puis j'évoque la formation et le rôle essentiel qu'elle joue dans toute organisation, de la plus petite autoentreprise à la plus grande multinationale.

J'aurais pu aborder les choses sous un angle plus excitant. Mais je suis persuadé que mon discours sera plus utile si je commence

par vous montrer les éléments fondamentaux sur lesquels devra reposer votre entreprise, si vous voulez la voir se développer à long terme.

Les réunions constituent l'un de ces éléments de base. L'un de mes clients avait cessé d'organiser des réunions dans son entreprise, car elles se déroulaient toujours de façon catastrophique. Mais ne pas faire de réunion du tout revient à jeter le bébé avec l'eau du bain. Cela dit, où nous apprend-on à organiser de bonnes réunions ? Nulle part. Voilà pourquoi je parle des réunions dans ce livre. Dans le [chapitre 3](#), vous découvrirez tous les moyens de devenir champion en matière d'organisation d'ateliers. Des explications détaillées vous permettront de mener des réunions qui auront un profond impact sur l'évolution de votre entreprise.

Une fois que vous aurez lu ces trois premiers chapitres, vous disposerez des éléments fondamentaux sur lesquels fonder la bonne marche de votre entreprise. Vous aurez les clefs pour devenir un excellent stratège.

Le [chapitre 4](#) va alors changer votre vie. J'aimerais vous présenter les idées qu'il développe plus tôt dans le livre, car il comporte la leçon la plus puissante qu'un homme d'affaires puisse apprendre, mais je pense qu'il vaut mieux que vous mettiez *d'abord* en place des fondations solides avant d'y construire votre gratte-ciel.

À partir du [chapitre 4](#), vous apprendrez tous les détails pratiques visant à améliorer les ventes, le marketing et l'embauche du personnel nécessaires au développement de toute entreprise. Les stratégies, les idées et les outils que j'ai utilisés pour aider des dirigeants à transformer une affaire médiocre ou souffreteuse en un modèle de réussite se trouvent dans ce livre. Il constituera pour vous un guide et fera de votre entreprise une Prodigieuse Machine à Vendre.

La gestion du temps : les secrets des dirigeants

COMMENT OPTIMISER VOTRE PRODUCTIVITÉ ET ENCOURAGER LE PERSONNEL À FAIRE DE MÊME

J'ai développé ce système de gestion du temps lorsque je dirigeais neuf départements pour le compte du milliardaire Charlie Munger, vice-président du fonds d'investissement de Warren Buffett. J'ai toujours essayé d'embaucher des personnes brillantes, créatives et combatives. Aussi ces personnes venaient-elles me voir constamment, pour me soumettre de nouvelles idées et de nouvelles problématiques. Plus tard, j'ai fini par comprendre qu'il ne fallait jamais gérer plus de 6 subordonnés directs, mais à l'époque j'en avais 22. J'étais donc très sollicité et répondais systématiquement de façon réactive à leur besoin d'attention. Je travaillais sept jours sur sept, passant de dix à douze heures par jour au bureau à gérer les imprévus, puis je rentrais chez moi et exécutais tout ce que je n'avais pas pu faire au bureau.

J'ai pris conscience qu'il fallait que je change ma façon de gérer mon temps et me suis inscrit à un cours de gestion du temps. Durant les vingt premières minutes, il s'agissait d'écrire toutes nos activités prévues pour les trois mois à venir sur une feuille que le formateur nous avait donnée. À l'issue de ce laps de temps, nous étions censés identifier ce qui nous faisait perdre du temps. Je levai les yeux au ciel et me dis : « Si, en dirigeant neuf départements, je

trouvais le temps de noter heure par heure ce à quoi j'emploie mon temps, je ne serais pas là, à suivre un cours de gestion du temps. » Je me levai et quittai le séminaire.

Au fil des ans, j'ai pu **ramener la gestion du temps à 6 étapes simples**, qui ne vous prendront pas plus de cinq minutes. En effet, une gestion efficace ne doit pas monopoliser beaucoup de temps. C'est la raison pour laquelle ce chapitre est le plus court de ce livre.

Y sont présentées les 6 étapes, d'une façon très logique et très facile à comprendre. Vous adhérerez à tous les principes qui y sont développés et vous verrez rapidement qu'ils augmentent de manière significative la productivité.

Et si vous ne dérogez pas à cette règle, la récompense sera monumentale.

Venons-en au fait : agissez-vous le plus souvent de façon *réactive* ou de façon *proactive* ? Mon expérience m'a montré que la plupart des hommes d'affaires ne prennent pas le temps de planifier leurs actions, pour la simple raison qu'ils passent leurs journées à réagir à ce qu'ils ont déjà fait. Si vous voulez transformer votre entreprise en Prodigieuse Machine à Vendre, **vous devez agir de façon essentiellement proactive**. La gestion de votre temps est alors indispensable.

Imaginez-vous un instant projeté à la tête d'une société de 50 milliards de dollars de chiffre d'affaires. Les PDG des multinationales ont-ils plus d'heures dans une journée que vous ? Bien sûr que non. En revanche, ils doivent être experts dans la façon de gérer leur temps et de mettre en place une organisation au sein de laquelle les employés seront également capables de gérer leur temps au mieux. Une fois que vous aurez compris les secrets qui permettent de parfaitement gérer le temps dans une société de plusieurs milliards de chiffre d'affaires, vous serez en mesure de faire fonctionner votre propre entreprise, ou le service dans lequel vous travaillez, au maximum de sa productivité.

Le jour où j'ai compris qu'il fallait que je gère mon temps différemment

En tant que dirigeant, je n'avais jamais plus d'une minute à accorder à ceux qui me sollicitaient. Tous les jours, à longueur de journée, des tas de gens venaient me voir en me demandant si j'avais une minute à leur accorder. Alors commençait une conversation, à n'importe quel moment. En fait, toute l'entreprise fonctionnait au rythme de réunions impromptues d'une minute, poussant mes employés à travailler sur un mode presque uniquement réactif. Certes, en douze à quinze mois, j'étais parvenu à développer chacun des départements que je dirigeais d'au moins cent pour cent, mais j'étais dépassé et passais cent pour cent de mon temps en mode réactif face aux événements. Même lorsque j'étais en vacances à Hawaï, je recevais 15 télécopies par jour (c'était avant que les courriels ne deviennent les nouveaux chronophages).

En revanche, lorsque j'allais voir Charlie Munger, je devais passer par sa secrétaire et prendre rendez-vous. Il fallait que je respecte strictement l'emploi du temps, que je m'organise et sois à l'heure. Chacune de nos rencontres était hautement productive et toujours centrée sur le sujet du jour.

C'est alors que j'ai pris conscience que la gestion de mon temps et de mon personnel laissait à désirer. Après des années de travail acharné, douze heures par jour, sept jours sur sept, j'ai compris que, si je voulais être encore plus efficace dans la gestion des départements que je dirigeais, je devais être plus organisé et moins en mode réactif. J'ai alors rédigé une note de service mettant fin à des années de réunions sur le mode « J'ai une minute à vous accorder ». En voici le contenu :

À : Tout le personnel

De : Chet

Ne venez plus frapper à ma porte en me demandant si j'ai une minute. La réponse sera désormais négative. Sauf

*urgence, notez vos idées, pensées, problèmes et préoccupations sur un calepin et gardez-les pour vous jusqu'à la prochaine réunion hebdomadaire. Vous trouverez ci-dessous les dates des réunions à venir. Par ailleurs, j'afficherai une liste sur laquelle ceux d'entre vous qui désirent tout de même me parler pourront s'inscrire, si leurs problèmes ne peuvent attendre la réunion hebdomadaire. **J'accorderai, deux fois dans la journée, des entretiens de dix minutes.***

Nous avons divisé la société en neuf « zones d'impact » et organisé des réunions hebdomadaires d'une heure dans chacune de ces zones. Par « zone d'impact », j'entends toute partie de l'entreprise ayant un impact direct sur le résultat net. Cela peut recouvrir la vente, le service à la clientèle, le développement de produits ou le marketing, par exemple. Si vous voulez perfectionner l'efficacité de chacun de ces services, il vous faudra trouver une heure par semaine, pendant laquelle toutes les personnes concernées par le service en question se réuniront, pour se consacrer uniquement aux moyens de l'améliorer.

Lorsque j'ai mis en place cette série de réunions hebdomadaires au sein de chaque zone d'impact, le personnel de la société a pris l'habitude de garder ses idées jusqu'à la prochaine réunion, au lieu de faire irruption dans mon bureau à toute heure pour m'en faire part. J'ai même mis à sa disposition un bloc-notes intitulé « Questions à Chet », sur lequel les employés pouvaient écrire ce qui leur tenait à cœur en vue de la réunion hebdomadaire, sans venir m'interrompre dans mon travail comme ils avaient l'habitude de le faire auparavant.

J'ai envoyé la note de service un jeudi. Le lendemain, personne n'est venu frapper à ma porte, pour la première fois depuis des années. J'étais troublé face à tout ce temps disponible, pendant lequel personne ne venait m'interrompre. Cela m'a peu à peu permis de me concentrer davantage, et de ne plus rapporter à la maison, le soir et le week-end, le travail que je n'avais pas eu le temps

d'effectuer au bureau. Je me retrouvais avec une courbe d'apprentissage toute différente.

Mais si personne n'était venu frapper à ma porte le vendredi, la ruée a repris de plus belle dès le lundi. Il m'a fallu une discipline et une détermination de fer pour faire appliquer ces nouveaux principes.

Car lorsque quelqu'un vient vous voir en demandant que vous lui accordiez « une minute », et que vous lui demandez si cela ne peut pas attendre la prochaine réunion, cette personne trouve toujours le moyen d'insister sur l'urgence de sa requête. Sans une volonté de fer, il est facile de se laisser convaincre. C'est *moi-même* que j'ai donc dû discipliner en premier, afin que les autres attendent la réunion hebdomadaire pour me livrer leurs idées.

La conséquence la plus retentissante de ce changement s'est rapidement révélée : au lieu de travailler 70 à 80 heures par semaine sur un mode essentiellement réactif, je me suis mis à travailler de façon proactive et plus efficace, neuf heures par semaine, puisque les responsabilités que j'exerçais avaient été réparties sur les neuf grandes zones d'impact. **Les réunions ont gagné en efficacité, puisqu'elles étaient plus formelles, plus structurées et plus centrées que les discussions au pied levé qui se succédaient au cours de la journée.** Comme tous les cadres assistaient aux réunions hebdomadaires, les progrès dans chaque zone d'impact étaient plus rapides, car chacun s'attelait à la tâche et s'appliquait à mettre en place ce qui avait été décidé en réunion. **Après chaque réunion, je notais sur chaque bloc-notes (un par zone d'impact) l'objet de la réunion et qui s'engageait à faire quoi d'ici la prochaine réunion.**

Car tout ce qui a été décidé, les tâches assignées et les échéances, doit être noté après chaque réunion. Mais il ne s'agit pas de demander trop d'efforts à tout le monde. La clef du succès est plutôt de faire en sorte que les efforts soient modérés mais constants, semaine après semaine. Imaginez la transformation profonde à laquelle un petit progrès obtenu chaque semaine peut

aboutir au bout d'une année ! Mais nous en reparlerons plus en détail plus tard...

Si vous dirigez une entreprise de grande taille, les zones d'impact seront sans doute plus nombreuses. L'un des dirigeants pour qui j'ai travaillé a fini par diviser son entreprise en 17 zones – ce qui signifiait aussi 17 réunions hebdomadaires. Cela peut paraître insensé à un dirigeant de petite entreprise, mais c'est une étape indispensable à franchir. Ce chef d'entreprise avait beau travailler 70 heures par semaine, sa société se développait moins rapidement que lorsqu'il l'a divisée en 17 sections et mené 17 réunions par semaine, car chaque réunion lui faisait accomplir de grands pas en avant.

Avant que cette nouvelle organisation ne soit mise en place, les employés couraient après leur supérieur hiérarchique pendant des semaines avant de pouvoir obtenir une réponse à leur question ou une solution à leur problème. Ensuite, au cours des réunions, on traitait les sujets importants et on prenait des décisions en conséquence. Dans chacun des 17 secteurs, les employés se sentaient plus investis. Tout le monde s'en portait mieux.

Alors, vous aussi, divisez votre entreprise en zones d'impact.

Travaux pratiques

Définissez les différentes « zones d'impact » de votre entreprise. Si vous dirigez un service dans votre entreprise, ce service sera à lui seul une zone d'impact. Mais si vous êtes PDG ou gérant d'une entreprise plus importante, vous pourrez la diviser en plusieurs zones. Afin de vous aider à les identifier, voici une liste de quinze zones d'impact, telles que je les ai définies avec un PDG avec qui j'ai eu l'occasion de travailler.

- Ventes
- Télémarcheting interne
- Marketing
- Service à la clientèle
- Gestion de la relation avec les clients

- Achats et fournisseurs
- Expédition et réception
- Contrôle des stocks
- Compte client
- Personnel
- Technologie
- Relations partenaires/fournisseurs
- Relations partenaires/affiliés
- Exportations
- Californie

Ce dernier point visait à conquérir un nouveau marché. Quelles initiatives prenez-vous ou devriez-vous prendre dans votre entreprise ? À vous de faire la liste de vos propres zones d'impact.

Les 6 étapes pour une bonne gestion du temps

Il y a 6 étapes fondamentales à respecter si l'on veut gérer efficacement son temps. Si vous les mettez en pratique tous les jours, vous serez étonné de constater tout ce que vous – et votre personnel – pouvez accomplir en une journée de travail.

Étape 1 : une fois pour toutes !

Dites-moi, en toute franchise, si vous n'avez pas déjà été confronté à ceci : vous arrivez le matin et vous installez à votre bureau, sur lequel sont posés trois dossiers et deux lettres auxquelles vous devrez répondre. Vous ouvrez la première lettre, en lisez quelques lignes, puis estimez que ce n'est pas le moment d'y répondre. Vous la reposez, ouvrez un dossier et, tandis que vous commencez à lire son contenu, le téléphone se met à sonner. Vous décrochez et parlez pendant un quart d'heure, vous laissant entraîner dans une

autre direction. Vous raccrochez et vous apprêtez à reprendre la lecture du dossier ouvert, lorsque votre boîte de messagerie émet un son vous informant de l'arrivée de nouveaux messages. Vous ouvrez les messages en question, qui vous incitent à vous occuper d'une tâche que vous n'avez pas forcément le temps d'exécuter sur-le-champ.

Si vous consacrez ne serait-ce qu'un quart d'heure par jour à réexaminer, faire suivre ou relire des documents ou des courriels, ce seront 97 heures par an qui seront ainsi gaspillées, sans qu'aucune action concrète efficace ne s'ensuive. Votre personnel passe, lui aussi, une heure, chaque jour (fractionnée tout au long de la journée), rien que pour se replonger dans un dossier sans agir en conséquence : au total, votre entreprise aura perdu six semaines en une année ! Avez-vous envie de récupérer six semaines de productivité par an ? Dans ce cas, appliquez la règle du « Une fois pour toutes ! », faites-la appliquer dans votre entreprise, et vous verrez la productivité de chacun croître de façon sensible.

La règle du « Une fois pour toutes ! » est simple : dès que vous ouvrez un dossier ou un courrier, allez au bout de votre geste, une fois pour toutes, sans y revenir une autre fois. Et n'ouvrez pas votre courrier ou vos courriels tant que vous ne disposez pas du temps pour y répondre. En appliquant cette règle, vous vous rendrez rapidement compte que, plus vous êtes organisé dans le traitement du travail en cours, plus vous êtes productif. Si, par exemple, j'ouvre un courriel que m'adresse le responsable des relations publiques, dans lequel il me demande d'approuver un communiqué de presse, j'écris sur mon bloc-notes : « Approuver le communiqué de presse. Dossier Relations publiques », dans la liste des tâches que j'aurai à accomplir dans la journée. Il faut être très organisé, chaque jour.

La règle du « Une fois pour toutes ! » est encore plus cruciale depuis l'invention des courriels. Le courrier électronique est un outil fantastique, à condition qu'il ne contrôle pas votre vie à votre place.

Dès que vous ouvrez un dossier ou un courrier, allez au bout de votre geste, une fois pour toutes, sans y revenir une autre fois.

Le secret pour bien gérer ses courriels est d'exiger que l'objet de chaque courriel soit énoncé de façon très détaillée. Dans ce cas, il est également essentiel que l'expéditeur modifie cet objet si, au fil des échanges, le contenu des messages a changé. Si vous envoyez un message en indiquant en objet : « Prochain séminaire de Chet Holmes » et que votre destinataire répond quelque chose de ce genre :

À : Sherry

De : Maria

Objet : Prochain séminaire de Chet Holmes

Oui, j'y vais, j'ai déjà réservé ma place. Au fait, avez-vous parlé à Dave du poste budgétaire que nous avons évoqué ?

Le courriel va partir et revenir, traitant de l'éventuelle discussion avec Dave, mais tout en conservant l'objet « Prochain séminaire de Chet Holmes ».

Dix jours plus tard, lorsque quelqu'un vous demandera ce qu'il en est de Dave, vous aurez à ouvrir *tous* les courriels dans lesquels il a été question de lui avant de trouver celui qui contient l'information demandée.

Voilà pourquoi il est important de faire correspondre l'objet du courriel avec son contenu. J'ai demandé à chacune des personnes travaillant avec moi d'appliquer cette règle. Ainsi, en lisant l'objet de le courriel, on peut décider de l'ouvrir ou non, en fonction du temps dont on dispose pour le traiter. Si vous estimez que vous aurez le temps de vous en occuper dans la journée, vous pourrez l'inscrire sur la liste des tâches à effectuer afin de le traiter, une fois pour toutes (nous verrons plus loin comment établir les listes de tâches à effectuer).

Les courriels peuvent, si on ne les gère pas correctement, anéantir toute la gestion du temps d'une entreprise. Le fait qu'une alerte sonore vous avertisse sans arrêt de l'arrivée d'un nouveau message vous pousse à fonctionner en mode réactif du matin au soir. Si votre ordinateur vous signale que vous avez un nouveau message, n'allez ni l'ouvrir ni répondre immédiatement. Les courriels sont un progrès censé vous faciliter la vie. S'ils arrivent au mauvais moment, ignorez-les.

La concentration est comme un muscle : plus vous l'utilisez, plus elle se renforce. Si vous interrompez votre travail chaque fois qu'un courriel arrive dans votre boîte ou que le téléphone sonne, vous perdrez votre concentration – et serez de moins en moins efficace dans les situations exigeant d'être concentré.

Nota bene : en appliquant ces 6 règles, ne vous demandez pas si vous en aviez déjà entendu parler auparavant. Demandez-vous plutôt si vous avez la discipline pour les mettre en application.

Étape 2 : dressez des listes

Les personnes organisées dressent souvent des listes. Si ce n'est pas votre cas, il est probable que vous fonctionniez surtout en mode réactif. **Les listes permettent de se concentrer sur les priorités et les sujets productifs.** Lorsque vous établissez une liste, votre productivité s'en trouve automatiquement accrue.

Lors des séminaires que j'organise sur le sujet, je demande aux participants lesquels d'entre eux ont l'habitude de dresser des listes. Puis je pose cette question : « **Combien d'objets comporte en général votre liste ?** »

Il y a toujours des gens dans la salle qui déclarent faire des listes de 25 objets ou plus.

Or, **pour être productif, mieux vaut s'en tenir à 6. Notez les six tâches les plus importantes que vous ayez à accomplir dans la**

journée. Si vous voulez vraiment être productif, vous devez pouvoir consulter votre liste, choisir rapidement une tâche et l'exécuter aussitôt. C'est agréable. Lorsqu'on a sous les yeux une liste longue, on a tendance à accomplir les tâches les plus simples et les moins productives en premier, ne serait-ce que pour réduire la longueur de la liste. Mais à la fin de la journée, les choses les plus importantes à faire y figurent toujours, parce qu'elles sont souvent les plus ardues et qu'elles prennent du temps.

Les listes longues ont également pour inconvénient de n'être jamais terminées. Or, ne jamais aller au bout d'une liste a un impact psychologique négatif. En revanche, cocher les six tâches qu'on s'était assignées dans une journée est gratifiant et stimulant, en particulier si ces problèmes étaient les plus importants à régler ce jour-là.

Voici la règle : dressez la liste des six tâches les plus importantes que vous ayez à accomplir, coûte que coûte, et accomplissez-les *chaque jour*. Cela ne veut pas dire que vous ne pouvez pas établir une liste plus détaillée des tâches courantes, bien sûr. Mais lorsque vous établissez le programme de la journée (nous allons y revenir plus loin), utilisez cette longue liste comme un menu, à partir duquel vous définirez les six priorités qui constitueront votre liste principale.

Travaux pratiques

Faites l'exercice suivant, maintenant. Il vous servira tout au long de ce chapitre. Sur une feuille vierge, inscrivez les six tâches les plus importantes que vous devez accomplir demain. Votre liste pourrait bien ressembler à celle-ci :

- Étudier la demande de tel client
- Préparer le contrat
- Programmer les réunions
- Conférence téléphonique avec Carole
- Réexaminer le plan de marketing du mois
- Rédiger le courrier

Étape 3 : évaluez le temps à consacrer à chaque tâche

Pour l'instant, ne réfléchissez pas encore au moment où vous allez exécuter les tâches de votre liste, mais évaluez le temps que vous devrez consacrer à chacune.

Cette étape est importante car elle vous permettra de vérifier si les six tâches pourront bien être accomplies dans la journée. Si l'une d'entre elles est trop longue pour être réalisée dans la journée, déterminez le temps que vous souhaitez y consacrer *ce jour-là*. Les gros projets peuvent être fractionnés et réalisés à des périodes différentes, comme cela fut le cas de la rédaction de ce livre. On m'a sollicité pendant plus de dix ans afin que j'écrive un livre. Cela me paraissait être un projet monumental. Un jour, j'ai décidé de m'y atteler et de consacrer une heure par semaine à son élaboration, de sorte que, trois mois plus tard, j'avais un projet solide à présenter.

Pensez à tous les projets que vous avez reportés au fil des ans, ou aux initiatives importantes dans lesquelles vous ne vous engagez pas parce qu'elles prennent trop de temps. Découpez-les en morceaux et accordez-y un peu de temps à la fois.

Travaux pratiques

À côté de chacun des points de votre liste, notez le temps que vous devrez y consacrer demain. Votre liste ressemblera probablement à ceci :

- Étudier la demande du client : 30 minutes
- Préparer le contrat : 1 heure 30
- Programmer les réunions : 30 minutes
- Conférence téléphonique avec Carole : 1 heure
- Réexaminer le plan de marketing du mois : 1 heure
- Rédiger le courrier : 2 heures

Faites le total des heures que vous allez consacrer à ces tâches. En ce qui me concerne, j'obtiens un total de 6 heures et demie. J'ai proposé cet exercice dans de nombreux séminaires. Beaucoup de participants sont arrivés à un total de 11 heures. Ce n'est pas réaliste. **Pour être efficace, il faut que la réalisation des six tâches de la liste prenne environ 6 heures.** J'expliquerai cela plus loin.

Étape 4 : planifiez votre journée

Maintenant que vous avez évalué le nombre d'heures à consacrer à chaque tâche, vous devez planifier votre journée. Il ne s'agit pas de rédiger un emploi du temps général, mais d'**inscrire avec précision quand vous allez réaliser telle ou telle tâche**, ainsi que les moments où vous comptez lire votre courrier et vos courriels. Souvenez-vous : si vous appliquez la première règle et avez décidé de vous occuper de ces activités en une seule fois et une fois pour toutes, vous devez leur dédier un laps de temps défini chaque jour.

Vous remarquerez, dans l'emploi du temps ci-dessous, que deux moments de la journée sont dédiés aux discussions au pied levé. Ces moments de rencontres sont indispensables pour faire face aux imprévus qui ne manquent jamais d'arriver et qui risqueraient de faire voler en éclats votre programme bien établi. Si vous avez laissé deux plages horaires libres pour ce genre d'événements, vous pourrez sans difficulté revenir à votre emploi du temps une fois que les problèmes auront été abordés. Mais n'oubliez pas que l'essentiel est de revenir, quoi qu'il arrive, à l'emploi du temps que vous vous serez fixé. Notez que la journée détaillée ci-dessous comporte 10 heures, mais que seulement 6 heures et demie sont consacrées à l'exécution des tâches les plus importantes.

- 8 h 00 – 8 h 30 : Envoyer la proposition au client et lire les courriels.
- 8 h 30 – 9 h 00 : Vérifier les listes des employés.
- 9 h 00 – 10 h 30 : Relire, corriger et envoyer le contrat.

- 10 h 30 – 11 h 00 : Discussions diverses (au pied levé). Lire les courriels.
- 11 h 00 – 12 h 00 : Réexaminer le plan de marketing.
- 13 h 30 – 14 h 00 : Conférence téléphonique.
- 14 h 00 – 15 h 00 : Discussions diverses (au pied levé). Lire les courriels.
- 15 h 00 – 17 h 00 : Publipostage électronique.
- 17 h 00 – 18 h 00 : Lire et répondre aux courriels.

Travaux pratiques

Dressez l'emploi du temps détaillé de votre journée de demain, qui comprendra les six tâches importantes de votre liste et des plages horaires consacrées au courrier et aux autres tâches courantes.

Étape 5 : établissez des priorités

Maintenant que vous avez fait cet exercice, relisez votre emploi du temps et observez à quel moment vous avez prévu les tâches les plus difficiles. Au cours de mes séminaires, je constate que beaucoup de gens inscrivent le travail important en dernier, parce que c'est ce qui demande le plus de concentration et d'énergie. Or, ce n'est pas en fin de journée que nous en disposons le plus. **Au contraire, inscrivez les tâches les plus ardues au début de votre journée.** Vous en retirerez une impression incroyable de maîtrise et d'accomplissement.

On nous répète tout le temps que 20 % de nos efforts produisent 80 % de nos résultats. Beaucoup de gens sont submergés par un travail qui leur rapporte de piètres résultats. Ils sont tellement occupés qu'ils en deviennent incapables d'établir des priorités et de se concentrer. Je les appelle les « affaires ». Beaucoup d'entre eux ont travaillé à mes côtés – dévoués, consciencieux, ayant toujours l'air d'être occupés. Mais lorsqu'on s'intéresse à leur productivité

réelle, on s'aperçoit qu'elle est très basse. Il faut alors batailler dur pour leur faire changer d'habitudes et les inciter à travailler avec efficience plutôt qu'en s'affairant constamment.

Que diriez-vous si 80 % de vos efforts étaient employés à des activités à fort rendement ? Si vous vous mettiez à utiliser 80 % de votre temps dans des activités très productives et seulement 20 % dans le reste : le rendement de votre travail s'en trouverait soudain quadruplé. Cela ne demande qu'une discipline et une détermination sans faille.

Quelques tuyaux pour les vendeurs et les entreprises de une personne

Tout vendeur devrait disposer de deux heures et demie par jour pour prospecter et trouver de nouveaux clients. Je parle ici des vendeurs qui ont déjà une clientèle régulière. Quant aux vendeurs qui n'ont pas déjà à gérer un portefeuille important de clients, ils devraient consacrer au moins quatre heures par jour à la prospection.

L'un de mes clients possédait un logiciel de gestion de clientèle mais ne s'en servait jamais. À notre grande surprise, lorsque nous avons commencé à utiliser ce logiciel, nous nous sommes aperçus qu'aucun membre du personnel ne consacrait plus d'une heure par jour à la prospection téléphonique. Lorsque nous en avons parlé avec eux, les vendeurs ont affirmé qu'ils avaient l'impression de passer entre 40 et 60 appels téléphoniques par jour. En réalité, ils en passaient entre 11 et 28.

Si vous travaillez seul ou êtes à la tête d'une toute petite structure et que vous êtes le principal acteur dans votre entreprise, **il vous faudra consacrer au moins deux heures et demie par jour à son développement effectif.**

Que faire lorsque votre travail vous impose d'être réactif ?

Imaginons que vous soyez chargé de clientèle, dont l'essentiel du métier consiste à réagir aux appels des clients. Ou encore un

standardiste ou un assistant censé répondre aux exigences de son patron du matin au soir.

Même les personnes dont le métier les pousse à travailler en mode réactif devraient programmer les tâches qu'elles peuvent accomplir de façon proactive. Il est important d'insérer dans le cours de sa journée des activités que l'on peut anticiper et qui font progresser son travail ou l'entreprise dans laquelle on s'investit. **Programmez des moments pour améliorer vos compétences, votre performance, votre processus de travail, votre organisation personnelle ou l'organisation de votre service.** Les personnes ayant un métier qui leur impose de fonctionner de façon réactive auront peut-être moins de temps à consacrer à des tâches proactives, mais elles doivent, dans leur emploi du temps quotidien, ménager une place pour ce genre de tâches.

Si vous êtes réceptionniste et que votre travail consiste avant tout à répondre aux appels téléphoniques, vous pouvez être proactif en établissant, par exemple, des listes de clients à démarcher pour les vendeurs de votre entreprise. Lorsque j'arrive dans une entreprise, la vision d'un ou d'une réceptionniste lisant un livre tant que le téléphone ne sonne pas me rend fou. Cette personne ne peut-elle pas se rendre utile en faisant des recherches sur Internet, par exemple ? Ou en envoyant des courriels à des listes de diffusion ? Cela vaut également pour les employés du service à la clientèle.

Lors des réunions hebdomadaires (voir au [chapitre 3](#)), mettez ce sujet sur le tapis et incitez le personnel à être productif, y compris lorsque son activité est ponctuellement ralentie.

La discipline profite à tout le monde

Si vous voulez que les gens qui travaillent avec vous soient productifs, vous devez examiner leur façon d'établir leurs priorités et leur emploi du temps chaque jour. Avant la création d'Internet, je parcourais les bureaux et vérifiais la façon dont les gens organisaient leur journée. Je l'ai fait pendant des mois, jusqu'à ce que tous les employés aient établi leur propre emploi du temps

journalier. Il m'a fallu six mois de discipline et de détermination sans faille, pendant lesquels j'ai inspecté sans relâche les emplois du temps, avant que chacun prenne l'habitude de suivre scrupuleusement les 6 étapes décrites plus haut. Je suis tellement persuadé de l'efficacité d'une bonne gestion du temps que j'ai même mis au point un site Internet auquel les employés peuvent se connecter afin d'organiser leur journée (www.chettime.com, en anglais).

Que vous disposiez d'un tel outil ou non, le fait que vous vérifiiez systématiquement la façon dont les employés établissent leur emploi du temps et leurs priorités leur fera prendre conscience de l'importance de la gestion du temps et leur permettra d'augmenter considérablement leur productivité.

Travaux pratiques

Relisez votre emploi du temps.

- Au cours d'une journée, combien de tâches exigent que vous soyez réactif et combien vous incitent à être proactif ?
- Où avez-vous placé la tâche la plus importante de la journée ? Au début ? Au milieu ? À la fin ?
- Recopiez votre emploi du temps de sorte que la tâche la plus importante soit programmée en début de journée.
- Regroupez les tâches qui vous rendent réactifs, y compris répondre au téléphone et aux courriels.
- Assurez-vous que la majeure partie de votre journée est consacrée à des activités dans lesquelles vous êtes proactif – telles que la prospection ou la signature d'un contrat.

Étape 6 : demandez-vous : « Vais-je en souffrir si je jette ça ? »

Des études ont montré que **80 % des informations que nous rangeons dans des dossiers ou stockons ne sont jamais consultées par la suite**. Dans ce cas, pourquoi les conserver ? Afin de déterminer ce qui doit être gardé ou jeté, posez-vous la question :

« Vais-je en souffrir si je jette ça ? » Autrement dit, aurez-vous la possibilité de récupérer cette information si jamais vous en aviez besoin un jour ? En général, la réponse est oui. Alors, jetez !

Personnellement, si je ne décide pas expressément de conserver un courriel, celui-ci est automatiquement jeté par mon système informatique au bout de 45 jours. Il m'arrive peut-être deux fois par an de regretter d'en avoir jeté un. Mais, même dans ce cas, il est possible de le retrouver.

L'une de mes employées s'est récemment plainte du fait que sa messagerie fonctionnait au ralenti. Le technicien a découvert qu'elle avait conservé absolument tous ses courriels. Une fois qu'il a éliminé tous ceux dont elle pensait ne plus avoir besoin, le stockage de sa messagerie est passé de 2,7 à 0,5 gigabits.

EN BREF : GÉREZ BIEN VOTRE TEMPS

Comme vous le constatez, une bonne gestion du temps n'implique pas 4 000 étapes différentes ni de noter pendant des mois tout ce que vous faites de vos journées sur un carnet.

Il suffit de suivre ces **6 étapes** :

1. faire les choses « Une fois pour toutes ! » ;
2. dresser la liste des six tâches essentielles à accomplir ;
3. évaluer le temps nécessaire à chaque tâche ;
4. programmer les tâches dans la journée ;
5. placer en premier les projets les plus ardues ;
6. se demander : « Vais-je en souffrir si je jette ceci ? »

Lorsque vous maîtriserez ces 6 étapes, vous serez vous-même ébahi du résultat. Lorsque vous les ferez appliquer dans l'ensemble de l'entreprise, vous verrez la productivité s'accroître.

Bien entendu, même si vous vous pliez scrupuleusement à ces règles, il se peut que des événements ou des personnes interfèrent avec le programme que vous aurez établi. Des urgences se présenteront inévitablement, volant une ou même deux heures de votre journée. Si vous avez laissé des plages libres dans votre programme, vous gérerez ces imprévus sans difficulté. Lorsque quelque chose ou quelqu'un interrompt votre programme, il suffit de lui accorder un peu

de temps et, surtout, de retourner dès que possible à l'emploi du temps que vous avez établi.

Élever le niveau de compétences et instaurer des formations régulières

PRÉPROGRAMMER L'ENTREPRISE AFIN QU'ELLE TOURNE COMME UNE MACHINE BIEN RÉGLÉE

Selon un article de la *Harvard Business Review*, seulement 10 % de la population manifestent une soif constante d'apprendre. Il s'agit de personnes qui sont curieuses et aiment découvrir de nouvelles choses. Les 90 % restants ne cherchent pas à améliorer leurs compétences, sauf s'ils sont obligés de le faire dans le cadre de leur travail. De nos jours, dans beaucoup de professions – agent immobilier, comptable, conseiller en investissements financiers, agent de change, avocat, professionnel de santé, masseur, etc. – la formation continue est obligatoire, car sans elle, beaucoup de gens ne seraient pas à jour dans les informations indispensables à l'exercice de leur métier.

Que penseriez-vous de votre médecin s'il n'était pas au courant des dernières avancées de la médecine et n'avait pas lu un article médical depuis vingt ans ? Il pourrait prescrire des médicaments dont on connaît maintenant la nocivité ou suivre des procédures qui se sont depuis révélées inefficaces.

**Affûter ses compétences, ses outils et ses ressources
prend du temps, mais augmente la productivité.**

Pourtant, dans la plupart des entreprises, la formation continue est inexistante et rarement obligatoire. Certains dirigeants d'entreprises considèrent que la formation fait perdre au personnel des journées de travail.

Connaissez-vous l'histoire des deux bûcherons ?

Le bûcheron A coupe du bois toute la journée. Le bûcheron B fait souvent des pauses et s'assied. À la fin de la journée, le bûcheron B a coupé trois fois plus de bois que le bûcheron A. Ce dernier s'écrie : « Comment est-ce possible ? Tu as passé ta journée à te reposer ! » Le bûcheron B répond : « Je ne me reposais pas, j'affûtais ma scie. » **Affûter ses compétences, ses outils et ses ressources prend du temps, mais augmente la productivité.**

La formation selon la méthode tribale

La banque Joe vient d'embaucher Sam, qui s'apprête à suivre sa première formation. Dans cette banque, on utilise la méthode que j'appelle la « méthode tribale », selon laquelle l'information est transmise de personne à personne oralement, comme le faisaient nos ancêtres. Sam est donc censé observer Betty pendant deux jours, à l'issue desquels il devrait pouvoir faire les choses par lui-même. Aucune méthodologie formelle, aucun cours théorique, aucun manuel ni jeu de rôle ne figurent au programme. Une personne s'assied auprès d'une autre et observe ce qu'elle fait. Elle regarde et apprend. Si Betty n'est pas dans un bon jour, si elle se comporte mal ou a de mauvaises habitudes, Sam n'est pas censé savoir qu'il ne faut pas faire la même chose.

C'est, en réalité, la pire méthode de formation qui existe.

D'autres banques, telles que Wells Fargo, Bankers Trust et Citibank – trois de mes anciens clients – proposent des formations aux règles et aux procédures très précises dans tous les domaines. S'il était embauché dans l'une de ces sociétés, Sam devrait suivre une formation intensive avant de pouvoir aller observer qui que ce soit. Et lorsqu'il irait regarder un autre employé, il serait alors à même de déceler les erreurs que ce dernier commet.

Ensuite, une fois qu'il aurait appris son métier, Sam devrait continuer à se former. Perfectionner les compétences et le professionnalisme de tous les gens travaillant dans une entreprise est un processus continu. La formation continue devrait être obligatoire et non négociable.

Votre secteur d'activité et vos concurrents vont de l'avant, ce qui ne sera pas le cas de votre entreprise si vous ne formez pas votre personnel.

Dans ce chapitre, vous apprendrez comment fixer le niveau de compétences que vous voulez obtenir dans votre entreprise ou le service dont vous avez la responsabilité. Vous verrez également comment mettre en place des séances de formation qui suscitent l'intérêt et l'enthousiasme de vos employés. Peu importe que vous travailliez seul ou que votre entreprise fasse partie du classement Fortune 500. **Tout le monde peut, et doit, améliorer ses compétences.**

L'un de mes clients, un fabricant de pièces détachées, voulait conquérir les cent plus grandes entreprises de son marché grâce à une méthode dont je vous parlerai plus en détail au [chapitre 6](#). Mais il fallait que ses vendeurs s'endurcissent, car la majorité d'entre eux n'osait pas rappeler un prospect qui les avait rejetés la première fois. C'est pourquoi nous avons mis en place une séance de formation, que les vendeurs devaient suivre obligatoirement afin d'apprendre à persévérer dans leur prospection.

Nous savions qu'il faudrait beaucoup d'implication et de coordination pour résoudre ce problème. Nous avons demandé aux

vendeurs de remplir des questionnaires, qui nous ont permis de comprendre comment ils travaillaient. Chaque semaine, je convoquais certains d'entre eux et les mettais *sur la sellette*. Je les criblais de questions au sujet des prospects qu'ils avaient contactés – je voulais savoir comment ils s'y étaient pris, ce qu'ils avaient dit et ce qu'avait répondu le client potentiel. Comme ils savaient qu'ils auraient droit à cet interrogatoire toutes les semaines, on a vu les performances de toute l'entreprise augmenter peu à peu.

Cela n'a certes pas été facile, ni immédiat. Au début, les vendeurs ne faisaient pas vraiment ce qu'on attendait d'eux. Mais lorsque je les convoquais et qu'ils se retrouvaient face aux 50 autres vendeurs, au président de la société, au responsable des ventes et à son adjoint, ils ont vite compris qu'ils avaient intérêt à exécuter des tâches que nous ne manquerions pas de vérifier par la suite.

Les progrès ont été minimes au cours des trois premiers mois et, sans ces rendez-vous réguliers, la société et son équipe commerciale auraient sans doute relâché leur attention et fini par baisser les bras. Mais au bout de trois mois d'entretiens, les ventes ont peu à peu fini par augmenter. Semaine après semaine, nous analysions ensemble les conversations des vendeurs avec les clients et semaine après semaine, ils développaient et affinaient leurs compétences. En six mois, 54 % des clients potentiels étaient devenus des clients réels.

Travaux pratiques

Quand les employés d'une entreprise sont formés, ils parlent tous d'une même voix. Quel genre de mélodie votre organisation produit-elle ?

Dites si, oui ou non, les affirmations suivantes correspondent à la situation de votre entreprise :

- Tous les employés accomplissent chacune des facettes de leur travail avec excellence et constance.
- Les résultats sont relativement prévisibles, car la formation et les compétences sont constantes.

- Tous les cadres donneraient la même réponse à chaque question ou à chaque problème soulevé.
- Tous les employés donneraient la même réponse à chaque question ou à chaque problème soulevé.
- Le traitement des clients est le même, quelle que soit la personne à qui ces derniers ont affaire dans l'entreprise ou le service.
- Tous les membres du personnel savent ce que l'on considère comme de bonnes performances ou un comportement adapté.

Si vous avez répondu non à une ou plusieurs de ces affirmations, c'est que vous ne prenez pas la formation suffisamment au sérieux. Sans formation, vos employés agissent de façon inégale, irrégulière, versatile – voire indifférente ou grossière –, parce qu'aucun niveau d'exigence particulier n'a été établi. La formation permet à des vendeurs de connaître la procédure idéale pour entrer en contact avec un prospect, les questions qu'ils doivent poser à tous les clients sans exception, ainsi que les procédures de relance, sur lesquelles il faut être intraitable. Plus la formation est proactive, mieux les choses fonctionnent, à tous les niveaux, dans l'entreprise. Tous ces points seront détaillés dans cet ouvrage, mais l'objectif de ce chapitre est d'abord de vous faire prendre conscience de l'importance d'une formation régulière et obligatoire.

En mettant en place une formation constante, cohérente et bien organisée sur ce sujet spécifique, la compétence des vendeurs a sensiblement augmenté, ce qui a eu un impact non négligeable sur toute l'organisation de la société. Ils ont compris que la régularité de leur approche – indépendamment du nombre de fois où on les rejetait – favorisait la conversion de clients potentiels en clients avérés. Ils sont devenus des maîtres de la vente dans leur secteur.

La formation fixe un niveau de compétences

Par le biais d'une formation réfléchie et régulière, les employés ont une meilleure compréhension des objectifs de l'entreprise ou du

service dans lequel ils travaillent, et leur niveau de performance s'en trouve augmenté. Si vous ne les formez pas, vous ne pouvez pas exiger que le niveau de compétences des gens évolue. C'est souvent la raison pour laquelle la plupart des entreprises restent modestes ou perdent constamment du temps à ressasser les mêmes problèmes.

La formation fait gagner de l'argent

Une formation de qualité vous fera nécessairement gagner de l'argent. En ce qui concerne la société sous-traitante que nous évoquions plus haut, le chiffre d'affaires déclinait depuis quatre ans lorsque nous avons commencé à travailler ensemble. La formation régulière de son personnel a permis de redresser radicalement la barre et d'augmenter le chiffre d'affaires. Une équipe commerciale qui a eu la chance de suivre une formation hebdomadaire pendant quelque temps sait faire face à n'importe quelle situation sans problème. Il en va de même du service à la clientèle (nous détaillerons cet exemple dans le [chapitre 3](#)), comme de tous les autres services d'une entreprise.

Lorsque des clients ont affaire à un service toujours impeccable, quelle que soit la personne à qui ils s'adressent dans votre entreprise, ils reviennent. Si vous ne formez pas régulièrement votre personnel, vous risquez de perdre des clients, car vos employés ne sauront pas régler de façon proactive les problèmes lorsqu'ils surviennent. Les procédures standardisées d'interaction et de suivi avec la clientèle permettent d'établir de meilleures relations avec vos clients, ce qui a une conséquence directe sur les ventes et la réputation de votre entreprise. Les chapitres suivants vous expliquent en détail la marche à suivre.

La formation vous fait également gagner de l'argent en réduisant le renouvellement du personnel. Lorsque les employés savent exactement comment agir dans n'importe quelle situation, ils

contribuent à la croissance de votre entreprise. **La formation augmente la confiance en soi et réduit le stress.** Enfin, elle permet de mieux évaluer les employés et de mieux les gratifier lorsqu'ils atteignent ou dépassent le niveau de compétences exigé. En proposant des formations bien structurées et régulières, votre entreprise ou votre service sera un endroit où il fait bon travailler.

Sans formation, vous échouerez

La santé de votre entreprise est dans une certaine mesure comparable à la santé de votre corps. Dans les deux cas, mieux vaut prévenir que guérir. Si vous étiez pris brusquement de tremblements, préféreriez-vous que vos amis expérimentent tant bien que mal la manœuvre de Heimlich sur vous, ou qu'ils l'aient déjà apprise et pratiquée au cours d'un stage ?

La formation est proactive. Elle permet de maintenir l'entreprise en bonne santé et de la préparer au mieux à l'adversité. Si vous ne proposez pas de formations à vos employés, vous les obligez à fonctionner de façon réactive, et diminuez par là même l'espérance de vie de votre entreprise.

La formation peut même sauver des vies. Lorsque j'avais 25 ans, à New York, j'ai donné des cours d'autodéfense à de nombreux cadres supérieurs des plus grandes sociétés mondiales. Un jour que je m'adressai aux dirigeants d'une grande compagnie pétrolière, le chef de la sécurité a affirmé qu'il pensait que la formation en autodéfense était une mauvaise idée. « Les gens vont acquérir une fausse confiance et probablement se créer davantage d'ennuis. » Je lui ai demandé s'il avait des enfants. Il avait deux filles, de 16 et 18 ans. Deux semaines avant que le stage ne commence, une jeune fille de 18 ans s'était fait agresser dans le Queens. Ses agresseurs l'avaient emmenée sur le toit de son immeuble, violée et jetée du toit. Elle n'avait pas survécu. Le chef de la sécurité se souvenait de cette sordide histoire. On avait retrouvé des lambeaux de peau de

son agresseur sous les ongles de la jeune fille, signe qu'elle s'était vaillamment débattue. Dans une situation menaçante, il y a deux façons de réagir. Soit vous n'êtes pas entraîné et vous avez une vague idée de ce qu'il faut faire, soit vous êtes entraîné et vous savez exactement comment vous devez agir. J'ai donc demandé à cet homme dans quelle catégorie il préférerait que ses filles se trouvent : entraînées ou pas ? « J'ai compris où vous voulez en venir », a-t-il répondu.

On peut faire un parallèle avec votre entreprise. Lorsque vos employés doivent faire face à une situation donnée, ils se trouvent dans l'une de ces deux catégories. Si vous avez su anticiper et leur avez proposé une formation, ils disposeront des outils pour régler le problème, sinon, ils n'auront qu'une vague idée de ce qu'il faut faire. Dans quelle catégorie préféreriez-vous qu'ils se trouvent ?

Certaines personnes craignent de ne pas se rappeler ce qu'elles ont appris lorsqu'elles se retrouveront face à une situation de crise. C'est compter sans la capacité de notre cerveau à réagir dans ce genre de situation. Lorsque l'adrénaline se déverse dans notre organisme, notre cerveau se mobilise pour trouver la meilleure solution dans l'urgence.

À 18 ans, alors que je faisais la course avec un ami, qu'il faisait nuit et qu'il pleuvait (ce qui n'est pas très malin, j'en conviens), ma voiture a fait une embardée. J'ai voulu freiner à l'approche d'un tournant, mais le véhicule a glissé. Or, une autre voiture venait en face. J'ai accéléré suffisamment pour éviter – de justesse – le véhicule et reprendre le contrôle de ma voiture. Mais la route se poursuivait avec un autre tournant et je n'avais aucun moyen d'éviter la catastrophe. J'avais accéléré pour éviter le danger, et je roulais bien trop vite. La voiture est sortie de la route et s'est retrouvée dans une prairie à 130 ou 140 km/h. Puis elle a heurté un arbre, autour duquel elle a tourné, avant de tomber 80 mètres plus bas dans un ravin.

Un corps non entraîné se serait contracté de peur et brisé en mille morceaux. Si je suis encore en vie, c'est uniquement grâce à ma

pratique du karaté. Lorsque mon cerveau a décelé la situation de crise, mon corps, qui pendant des années de pratique du karaté avait appris à ne pas se contracter ni résister, est resté souple et détendu. Je flottais littéralement dans l'habitacle, rebondissant sur les côtés, le volant, le toit. Avant chaque impact, je protégeais mon visage. La voiture a fini sa course folle sur le sommet d'arbres. Si j'ai survécu, cette nuit-là, c'est parce que j'étais bien formé.

Tout entraînement ou formation peut être utile dans une situation de crise ou dans toute situation que vous avez envie de changer. Voici un autre exemple de situation qui, sans être une véritable crise, a soulevé de sérieux problèmes au sein de mon entreprise. Nous avons organisé une grande campagne publicitaire à la radio, qui a drainé de nombreux prospects : ayant entendu notre publicité, ils appelaient pour se renseigner et se faire envoyer notre dépliant. Avant de la leur envoyer, nous leur posions quelques questions sur leur propre activité. Puis nous leur demandions de nous citer les deux plus grosses difficultés auxquelles leur entreprise était confrontée. Le cas échéant, nous leur proposons de s'inscrire à l'une de nos formations sur Internet au lieu de recevoir les informations par courriel.

Un jour que nous venions d'embaucher cinq nouveaux vendeurs, 5 des 10 prospects contactés ont répondu ainsi à notre offre : « Envoyez-moi d'abord le dépliant, je prendrai ma décision ensuite. » Pendant toute la semaine, des centaines de personnes ont donné la même réponse, à laquelle les vendeurs ne savaient que rétorquer. Lorsque j'ai pris connaissance de cet écueil, je leur ai fait utiliser l'argumentaire suivant : « Bien, Monsieur, je vais vous envoyer ce dépliant sur-le-champ. Mais sachez que la plupart des personnes qui reçoivent ces informations par courriel sont tellement impressionnées qu'elles finissent par s'inscrire au séminaire sur Internet dont je vous ai parlé. Ou alors, elles sont tellement occupées qu'elles ne prennent jamais le temps de lire le dépliant et finissent par ne rien faire de plus pour améliorer la gestion de leur entreprise. Alors je vous pose cette question : préférez-vous passer à l'action et apprendre comment doubler votre chiffre d'affaires, ou

êtes-vous au contraire trop pris par vos tâches quotidiennes pour prendre le temps d'apprendre à être plus performant ? »

En utilisant cet argumentaire, les vendeurs ont augmenté leur chiffre. Environ la moitié des gens qui réclamaient le dépliant ont fini par s'inscrire au séminaire sur Internet au cours de cette conversation téléphonique. Nous avons accru la performance de l'entreprise en travaillant simplement sur ce point particulier. Nous n'étions pas à proprement parler dans une situation de crise, mais nous perdions la moitié des clients potentiels parce que nous n'avions pas pensé à la réponse que l'on pourrait faire à leur objection majeure.

Cet exemple montre qu'une réflexion préalable permet d'affronter toutes sortes de situations problématiques lorsqu'elles se présentent.

Alors ne laissez pas les gens qui travaillent pour vous avoir une vague idée des solutions qu'ils pourraient apporter aux problèmes. Au contraire, formez-les, de sorte qu'ils sachent exactement comment agir, parce qu'ils ont été entraînés à cela.

Répéter, répéter, répéter...

Lorsque vous mettez en place vos séances de formation, n'oubliez pas que la répétition est la clef qui permettra à votre entreprise de fonctionner comme un moteur bien huilé. La conception de La Prodigueuse Machine à Vendre est fondée sur la règle simple selon laquelle **sans répétition, personne ne progresse**.

L'apprentissage du karaté requiert une discipline énorme. Il faut répéter sans fin les mouvements. Cela vaut également pour le tennis, le golf et toutes les pratiques sportives que l'on doit pratiquer pendant des mois ou des années avant que les bons gestes ne

deviennent automatiques. Quand cela se produit enfin, on est aux anges. Or, ce plaisir n'existerait pas sans une discipline de fer.

Comment percevez-vous votre activité ? La gestion de votre entreprise est-elle un jeu ou un travail ? Sun Tzu, dans *L'art de la guerre*, affirme que l'un des piliers de la victoire est celui-ci : « Vaincra celui dont l'armée est animée du même esprit dans tous ses rangs.^{*} » **Comment allez-vous insuffler le même esprit à toutes vos équipes ?**

En appliquant ces trois règles : répéter, répéter, répéter.

La plupart des séminaires ou des ateliers de formation se déroulent en quelques heures. Les organisateurs arrivent, donnent des tonnes d'informations aux participants et repartent. Les participants sont pleins d'enthousiasme pendant environ une semaine. Le fait de recevoir beaucoup d'informations donne l'impression d'avoir beaucoup appris. En réalité, on retient peu d'une séance ponctuelle de formation. Cela dit, une formation ponctuelle vaut mieux que pas de formation du tout, mais comme vous allez le comprendre en lisant cet ouvrage, il existe un meilleur moyen de former les gens.

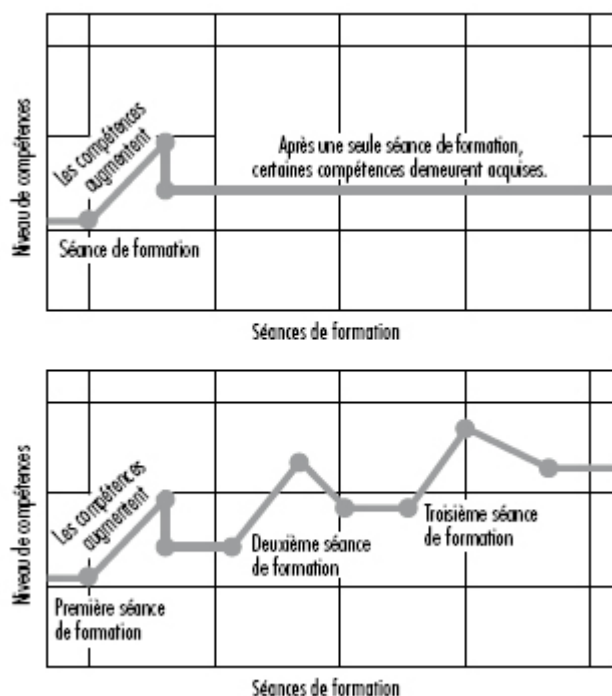
En renouvelant régulièrement les informations que l'on donne, on renforce et on ravive des concepts. Cela a un impact immédiat sur les compétences, quelle que soit la méthode de formation choisie. Cela dit, on agit mieux sur les compétences en répétant constamment les mêmes informations. Lorsque tous vos employés parlent la même langue et suivent des procédures standardisées, la communication interne s'en trouve améliorée, parce que tout le monde partage la même base de connaissances.

Sans répétition, personne ne progresse.

Si l'on reprend, par exemple, les règles de gestion du temps que vous avez apprises au [chapitre 1](#), on peut, en observant la courbe d'apprentissage sur le graphique suivant, comprendre en quoi la

répétition constante est si importante : dès que quelqu'un a reçu une formation, ses compétences augmentent immédiatement. Mais que se passe-t-il si la formation ne comporte pas de suivi particulier ? Comme vous pouvez le constater, la majeure partie des connaissances nouvellement acquises chute. C'est l'erreur que font la plupart des entreprises et des organisateurs de formation. Les personnes formées ont acquis des connaissances et des compétences, mais en retiennent peu. On ne transforme pas des gens en experts de gestion en un seul séminaire.

Courbe d'apprentissage



En ce qui me concerne, je dispense les mêmes informations, au cours de plusieurs séances, aux gens que je forme, jusqu'à ce que la compétence soit acquise. Les connaissances augmentent d'une séance à l'autre, surtout parce qu'elles se fixent sur des connaissances déjà bien maîtrisées. La chute se produit toujours, entre deux séances, mais elle n'est pas aussi importante que lorsqu'on propose un stage unique. Et plus les séances s'ajoutent les unes aux autres, plus les compétences se développent et plus le

risque d'oubli est faible. **Séance après séance, on se rapproche de l'excellence.**

Comment mener une séance de formation

Pour commencer une séance de formation, on doit annoncer aux participants comment elle va se dérouler :

- le sujet de la formation ;
- le temps qu'elle durera ;
- la façon dont l'information sera dispensée ;
- l'objectif de la séance ;
- les compétences ou connaissances qu'elle permettra d'acquérir.

Lorsque les gens comprennent clairement ce qu'ils s'apprêtent à entendre et à voir, ils sont plus concentrés et mieux préparés à recevoir l'information.

Il est important de créer un climat propice à l'apprentissage. L'idéal est que l'ambiance soit détendue et ouverte aux commentaires, aux plaisanteries et aux suggestions de tous ordres, sans répression. Une séance de formation en entreprise ne doit pas ressembler à un entraînement militaire. **Elle doit donner aux participants l'envie d'apprendre.** Comme je l'ai mentionné au début de ce chapitre, l'envie d'apprendre n'est pas un penchant naturel chez la plupart des gens. Il y a des risques pour que vos employés se montrent réticents à suivre une formation, aussi devez-vous faire en sorte que l'expérience soit amusante, intéressante, stimulante et même passionnante.

Mais avant tout, **la formation doit être obligatoire.** Il faut l'imposer de façon non négociable. Pas de rendez-vous chez le médecin ou chez le dentiste qui tienne. N'acceptez aucune excuse.

Même lorsque l'entreprise est petite, il faut être inflexible. Dressez un planning et tenez-vous-y quoi qu'il advienne.

Comme vous l'apprendrez dans le [chapitre 8](#), nous retenons davantage d'informations quand notre vue est sollicitée, en plus de notre ouïe. Mais nous les retenons mieux encore lorsque nous sommes activement impliqués dans l'apprentissage, grâce à des jeux de rôles ou des exercices concrets, par exemple.

Utilisez au moins des supports visuels qui aideront les participants à mémoriser les informations. On peut donner des informations abondantes au cours des premières séances, elles sont utiles pour faire comprendre l'objectif de la formation. Mais rien ne vaut les applications pratiques et l'implication constante des participants. C'est le meilleur moyen d'augmenter la productivité. Alors ne vous contentez pas de fabriquer un dépliant à l'adresse de vos employés. Fixez une date, réservez la salle et rendez la formation obligatoire. Encouragez les questions, les idées, la participation et l'humour. Répondez aux questions avec le plus grand respect, même si elles ne vous semblent a priori pas très pertinentes. Maintenez l'attention des participants, mais ne les faites pas passer pour des idiots.

Nombreux sont les outils et les méthodes de formation que vous pouvez utiliser, selon le sujet que vous voulez traiter. C'est une bonne idée de mélanger les méthodes afin de couvrir au mieux tous les aspects du problème et de ne pas lasser son public. En voici quelques-unes.

Le cours magistral

En d'autres termes, vous parlez et les participants écoutent. Cette méthode est valable lorsqu'il s'agit de dispenser des informations, mais moins intéressante lors des apprentissages qui nécessitent une grande implication des participants.

Les questions adressées au groupe

Vous posez des questions au groupe et demandez à ce que les participants répondent en levant la main. Cette méthode a l'avantage de maintenir l'attention et la participation des gens et sert également à montrer ce qui est en jeu au cours d'une séance particulière de formation. Amener les gens à tirer leurs propres conclusions est bien plus efficace que leur dicter ce qu'ils devraient conclure. Vous pouvez poser des questions du genre : « Qui d'entre vous se sent frustré quand il ne sait pas répondre à la question d'un client ? » ; « Combien d'entre vous aimeraient être préparés à répondre à n'importe quelle demande et résoudre n'importe quel problème au pied levé ? » ; « Qui pense ici que la formation pratique et les jeux de rôles peuvent développer une meilleure approche des situations ? » Poser ce genre de question peut amener le groupe à tirer lui-même les conclusions.

Les discussions de groupe

Vous lancez la discussion sur un sujet donné tout en demandant un retour des participants. Ainsi, chacun est impliqué. Mais le contenu de leurs réponses est très important. Par exemple, si au cours d'un séminaire, je demande : « Qui parmi vous a déjà suivi un atelier de formation dans son entreprise ? », il y a des chances pour que les mains se lèvent. Mais si je pose la question : « Comment cela s'est-il passé ? », je vais obtenir des réponses plus spécifiques, desquelles je pourrai extraire les thèmes qui nous serviront au cours du séminaire.

La formation par l'exemple

Le formateur montre aux participants la meilleure façon d'accomplir la tâche. Par exemple, si vous travaillez sur la prise de rendez-vous, vous expliquez la consigne : une personne appelle un client potentiel pour la première fois et doit obtenir un rendez-vous avec le PDG. La réceptionniste imaginaire décroche le téléphone. Vous donnez alors les arguments que les employés du service des ventes devront avancer pour passer le barrage de la standardiste et arriver jusqu'au

PDG. Après quoi vous sollicitez des questions et sondez les participants pour déterminer leur niveau de compréhension. Puis vous les incitez à rejouer eux-mêmes la scène, comme dans un jeu de rôles.

Le jeu de rôles

Le jeu de rôles est une méthode extrêmement efficace pour se former à une pratique. Si l'on prend l'exemple du service à la clientèle, par exemple, une société qui cherche à vraiment améliorer sa situation aura tout d'abord relevé « les sept problèmes les plus courants que l'on rencontre dans un service à la clientèle ». Même si vous disposez d'un bon manuel dans lequel on explique comment se sortir des situations délicates, le jeu de rôles demeure le meilleur moyen pour que les gens intègrent les informations. Il permet à chacun de se mettre en situation et d'agir dans des contextes différents, y compris de stress.

L'autre jour, j'ai appelé ma compagnie téléphonique parce que je me suis mis à recevoir soudain six SMS par seconde, allant des informations aux prévisions météo, en passant par l'horoscope. Je ne voulais pas de ces services et étais d'autant plus impatient que la personne du service des ventes à laquelle je m'adressais n'avait pas l'air de comprendre de quoi il retournait, en dépit de mes efforts pour m'exprimer clairement. Ma femme était assise à mes côtés lorsque mon interlocuteur m'a raccroché au nez. Elle en a conclu que je m'étais montré trop impatient vis-à-vis du vendeur. Alors je suis devenu furieux. Si un client n'est pas satisfait, votre personnel est-il formé pour lui raccrocher au nez ou pour trouver une solution à son problème ?

Dans la vraie vie, ce scénario est désastreux, mais il aurait constitué une excellente base pour un jeu de rôles. Si le formateur joue le rôle du client de plus en plus énervé, voire odieux, l'exercice peut avoir le double avantage de préparer les participants à une situation pénible tout en offrant une occasion de rire et de se détendre. Alors n'hésitez pas à vous amuser et à vous moquer des

clients énervés (comme moi), tout en montrant de quelle façon ils doivent être traités – surtout pas en leur raccrochant au nez !

La sellette (pour approfondir)

La méthode que j'appelle « de la sellette » est un outil très efficace pour développer les compétences des participants. Je l'utilise constamment avec mes clients. Dès que nous voulons mettre en place de nouvelles procédures dans une entreprise, je mets les responsables des ventes *sur la sellette* et je les interroge avec obstination sur les moindres détails de leur pratique jusqu'à ce que l'ensemble soit proche de la perfection.

Un exemple : l'un de mes clients vendait du matériel de bureau. Lorsque son responsable des ventes se retrouvait dans le bureau du responsable administratif d'une société qu'il avait prospectée, il ne parvenait à signer aucun contrat, car le responsable administratif ne pouvait pas approuver seul un budget pour le remplacement des photocopieuses ou des ordinateurs de l'entreprise, même si ceux-ci dataient du siècle dernier ! Il avançait toujours l'argument selon lequel « tant qu'ils fonctionneraient, on les garderait ». Les responsables administratifs savent bien quel intérêt à long terme comporte le remplacement du matériel dépassé, mais ils ont souvent du mal à convaincre leurs supérieurs hiérarchiques d'investir dans ce domaine. Mon client avait alors suggéré au vendeur de traiter directement avec le responsable financier. Mais ce dernier l'avait renvoyé vers le responsable administratif, chargé de l'équipement des bureaux... Alors nous avons décidé de joindre directement le PDG, tout en nous doutant qu'il nous renverrait probablement, lui aussi, vers le directeur financier. Nous avons travaillé ensemble sur cette approche et les difficultés qu'elle soulevait.

En mettant les vendeurs sur la sellette, nous nous sommes aperçus qu'ils avaient souvent sauté des étapes dans la procédure qu'ils étaient pourtant censés avoir appliquée. Par exemple, il fallait qu'ils donnent au PDG un outil concret particulier, que ce dernier puisse transmettre au directeur financier qu'ils voulaient atteindre. Il

s'agissait le plus souvent d'une note administrative sans saveur ni relief, mais l'exercice de la sellette a révélé que plus d'un avait sauté cette étape.

Lorsque je mets les vendeurs sur la sellette, je leur pose des questions sur ce qu'ils ont fait ou dit, jusqu'à être certain qu'ils feront mieux la prochaine fois. J'ai même mis le directeur de la société sur la sellette. **Rien qu'après cet exercice, l'équipe commerciale a vu ses rendez-vous passer de 4 à 30 par semaine.** Mais pour être honnête, il a fallu cinq mois de discipline et de détermination sans faille pour transformer cette entreprise en Prodigueuse Machine à Vendre.

L'étude de cas

Comme je viens de le faire dans le paragraphe précédent, et comme je le fais tout au long de cet ouvrage, vous pouvez émailler vos séances de formation d'exemples concrets et d'études de cas, qui viendront illustrer de façon pertinente les notions que vous souhaitez transmettre aux participants. **On se souvient plus facilement des anecdotes, surtout si elles sont tragiques ou drôles.** Il est bon d'inclure deux sortes d'études de cas dans vos séances de formation. L'une devra montrer l'exemple d'une personne dont les erreurs ont aggravé une situation. Une autre évoquera quelqu'un qui a adopté les bons gestes, qui l'ont conduit au succès.

Travaux pratiques

Pensez à présent à un cas qui illustre parfaitement une situation et qui pourrait servir d'exemple au cours d'une formation sur un sujet précis. Décrivez-le avec autant de détails que possible.

Testez avant et après

Pour chacune des compétences ou des techniques que vous voulez aborder au cours d'une formation, élaborer un test de connaissances. Et si vous voulez savoir si votre formation est utile, donnez le test au personnel avant qu'il suive la formation. Cela montrera aux participants ce qu'ils vont apprendre au cours de la séance de formation et l'intérêt de la suivre. Ensuite, après la séance, faites-leur repasser le test : ils seront contents de savoir répondre aux questions posées.

Les questionnaires ponctuels

Dans toutes les sociétés que j'ai dirigées, les questionnaires ponctuels sont une institution. Lors des réunions hebdomadaires, je sortais souvent de mon cartable un test, qui suscitait chez les participants des soupirs, des grognements, des rires, jusqu'à ce que peu à peu, au fil des réunions, ils finissent par en comprendre l'intérêt. « Quelles sont les 6 étapes de la gestion du temps ? » « Les 12 points à respecter pour obtenir un rendez-vous ? » « Les 7 étapes du processus de vente ? » « Les 6 questions à poser à tous les prospects ? »

Les employés de ces sociétés connaissent les réponses à ces questions. Ils ont reçu tellement d'heures de formation avec moi que, même si on interrogeait des personnes qui ne travaillent plus pour moi depuis dix ans, je suis sûr qu'elles donneraient encore les bonnes réponses.

La formation en informatique : une aubaine pour la productivité

J'ai lu quelque part que la plupart des logiciels informatiques étaient utilisés à seulement 10 % de leur potentiel. L'autre jour, je regardais un consultant, venu travailler pour nous, télécharger un dossier à

partir d'un e-mail. Après avoir ouvert le courriel, il a ouvert le document PowerPoint, l'a enregistré et rangé dans un dossier. Je me suis approché de lui et, à l'aide de la souris, j'ai simplement fait glisser le document dans le dossier. Il n'en croyait pas ses yeux. Pendant des années, il avait enregistré les documents un par un, ignorant qu'on pouvait faire glisser le tout dans le dossier de son choix.

Il ne s'agissait pas d'un consultant en informatique, certes, mais toujours est-il que son entreprise n'avait jamais organisé de formations en informatique pour ses employés. Son niveau en la matière était dérisoire.

Je suis persuadé que **les entreprises gagneraient à former leurs employés à se servir des technologies avec lesquelles ils travaillent tous les jours**. Il existe de nombreux logiciels pour apprendre à maîtriser ces techniques.

La meilleure façon de former le personnel en informatique est d'imposer des heures de formation interactive, au cours desquelles les participants suivent les instructions données par le formateur tout en les mettant en pratique immédiatement. Montrer aux gens comment ils doivent réaliser telle ou telle manipulation ne garantit pas qu'ils sauront l'exécuter seuls par la suite. Les gens qui maîtrisent l'outil informatique se montrent souvent impatients avec ceux qui ne savent pas l'utiliser. Ils n'ont qu'une envie, c'est d'attraper la souris et de cliquer à leur place. Lorsque je tombe sur l'une de ces personnes douées en informatique, je passe mon temps à écarter sa main en insistant pour faire les manipulations moi-même. Sans quoi je n'ai aucune chance de retenir ce que j'apprends.

Et dans ce domaine aussi, la clef du succès est, une fois encore, la répétition. Mieux vaut enseigner cinq raccourcis en les répétant pendant trois semaines plutôt que d'enseigner cinq nouveaux raccourcis chaque semaine, mais que personne ne les retienne. Il est étonnant de constater que nous sommes tous si occupés, jour

après jour, que nous ne prenons pas le temps d'apprendre des raccourcis informatiques.

Personnellement, j'avais pris l'habitude d'augmenter la taille de la police des textes sur lesquels je travaillais, afin de ne pas avoir à chausser mes lunettes pour travailler sur l'ordinateur. Mais je devais ensuite remettre la police à sa taille d'origine avant d'envoyer un texte à un client, par exemple. Après m'avoir observé, le technicien informatique de la société m'a indiqué l'icône permettant d'augmenter la taille des caractères affichés sans pour autant changer la taille des caractères sur le document lui-même. C'est simple, rapide et ne nécessite pas de remettre le texte à sa taille d'origine avant de fermer le document. Combien d'heures ai-je perdues avant de connaître cette astuce ? Il existe des dizaines et des dizaines de raccourcis que des ingénieurs informatiques géniaux ont créés pour nous faciliter la tâche.

On peut également progresser dans ce domaine en demandant à un spécialiste de nous observer pendant que nous manipulons notre souris et de nous montrer ses astuces. La messagerie informatique est un autre domaine dans lequel la formation est indispensable. Pendant longtemps, je ne me suis pas servi de ma messagerie. Mais maintenant, le courriel est devenu un outil dont je ne peux plus me passer. Il a néanmoins fallu que des gens mieux formés que moi m'assistent et me montrent comment je pouvais m'améliorer, puis reviennent et me répètent les mêmes choses, jusqu'à ce que je travaille de façon plus rapide et plus efficace. Idem pour l'apprentissage de PowerPoint. Tous ces outils, s'ils sont bien maîtrisés, permettent de gagner du temps et d'augmenter sensiblement notre productivité.

Mais voici maintenant la méthode de formation la plus puissante que vous puissiez mettre en place dans l'entreprise ou le service que vous dirigez.

Les ateliers de travail

Organiser des ateliers permet de faciliter la formation, d'augmenter les compétences des participants et de mettre en place de nouvelles procédures. Cette méthode est si efficace, si l'on veut développer son entreprise ou son service, résoudre des problèmes ou améliorer des compétences, que nous lui avons consacré un chapitre entier. Dans le prochain chapitre, vous apprendrez donc comment utiliser les ateliers pour résoudre toutes les difficultés auxquelles vous pouvez être confronté dans votre structure et améliorer tous les domaines de compétence.

Travaux pratiques

Comment allez-vous organiser la formation de vos employés ? Tout fonctionne mieux avec un programme bien défini, alors répondez aux questions suivantes afin d'échafauder un plan. Si vous ne savez pas par où commencer, notez tout ce qui vous vient à l'esprit. Dans le chapitre suivant, vous verrez comment développer le plus clairement possible un programme de formation et créer un plan bien structuré à partir de ces notes.

- Quel genre de formation voulez-vous mettre en place ?
- Qui ? Quels services ou quelles personnes ont besoin d'une telle formation ?
- Pourquoi ? Quel sera l'impact de cette formation ?
- Quand ? À quelle date comptez-vous l'organiser ?
- Comment ? Quelles méthodes allez-vous utiliser et pourquoi sont-elles les plus pertinentes dans ce cas présent ?

EN BREF : LES ATOUTS D'UNE BONNE FORMATION

Mettre en place un programme de formation régulière et cohérente va vous permettre de :

- Former les tout nouveaux employés, qui seront immédiatement dans le bain, donc productifs.
- Améliorer les compétences et les connaissances des employés qui travaillaient déjà pour vous, de sorte que le travail de chacun soit plus rapide et plus efficace.
- Fournir à vos employés les moyens d'évoluer et d'être plus productifs.

- Résoudre tous les problèmes qui surviennent inmanquablement dans toute entreprise.

Si vous prenez le temps d'affiner les compétences et d'augmenter le savoir-faire de vos employés dans tous les domaines, votre entreprise sera plus performante et fonctionnera de façon plus efficace et plus rapide, comme une Prodigieuse Machine à Vendre bien rodée. L'avenir est aux entreprises qui forment bien leurs employés, alors n'hésitez pas à organiser des séances de formation et à vous former vous-même avec constance et enthousiasme, en considérant cela comme un jeu. De toute façon, si vous ne vous formez pas, vous paierez tôt ou tard les pots cassés.

Des séances hebdomadaires de formation permettront à votre entreprise de rehausser le niveau de compétences de tout le personnel. Si vous voulez vraiment devenir une Prodigieuse Machine à Vendre, la formation est indispensable dans tous les services de votre entreprise, quelle que soit sa taille.

* Sun Tsu, *L'art de la guerre*. Disponible en ligne, en français, à lartdelaguerre.net. NdT.

3

Organiser des ateliers de travail efficaces

COMMENT SE RÉUNIR POUR TRAVAILLER ENSEMBLE ET DEVENIR PLUS PERFORMANTS

Le meilleur moyen de construire une Prodigieuse Machine à Vendre et de la faire fonctionner au mieux est d'organiser des ateliers de travail réguliers, hautement productifs, dont l'objectif sera d'améliorer le développement de votre entreprise à tous les niveaux, dans tous les services. Chaque atelier sera axé sur un aspect particulier de l'entreprise, à traiter avec les personnes concernées. Ensemble, vous réfléchirez à la façon d'améliorer cet aspect **en planifiant l'action et en prévoyant le parcours à suivre, l'objectif étant de le mettre en œuvre grâce à des procédures précises** que chacun pourra appliquer. Cette attention constante à ce que j'appelle **les 3 P – planification, parcours et procédure** – est essentielle si vous souhaitez que votre entreprise devienne une Prodigieuse Machine à Vendre.

C'est ce qui a permis à l'entreprise de l'un de mes clients de faire partie des sociétés à la croissance la plus rapide d'Amérique, et d'embaucher 50 personnes par semaine.

Posez-vous cette question : pourriez-vous, cette semaine, embaucher 50 personnes dans votre entreprise sans que cela ne crée d'accrocs dans son organisation ? Et pourriez-vous en embaucher 50 autres la semaine prochaine ?

Que votre société fasse partie du classement Fortune 500 ou que vous n'ayez pas encore embauché votre premier salarié, vous devez mettre en place le système qui vous permettrait d'employer 50 nouvelles personnes par semaine sans problème. C'est ce système qui fera toute la différence entre le succès et l'échec. Une entreprise qui pense comme une petite entreprise reste petite. **Une entreprise, même composée d'une seule personne, qui pense et agit comme une grande entreprise, a toutes les chances de se développer plus vite et mieux.**

La plupart des entreprises ne se préoccupent pas assez d'instaurer ces 3 P. On les trouve en général dans les grandes entreprises, mais même là, leur mise en œuvre pourrait être améliorée. Dans ce chapitre, vous apprendrez comment rendre votre entreprise ou votre service plus performant en organisant des ateliers de travail hebdomadaires axés sur la mise en place et le développement des 3 P (planification, parcours et procédure) dans tous les domaines.

Puisque vous avez pour ambition d'améliorer la performance de votre entreprise, vous devez vous poser ces questions : « Comment faire pour que je puisse embaucher 50 personnes la semaine prochaine et qu'elles soient opérationnelles le plus rapidement possible ? Quelles formations dois-je proposer pour y parvenir ? »

**Cette attention constante à ce que j'appelle les 3 P –
planification, parcours et procédure – est essentielle si
vous souhaitez que votre entreprise devienne une
Prodigieuse Machine à Vendre.**

Si, par exemple, vous souhaitez vous concentrer sur vos ventes, anticipez tout ce dont vous et vos employés aurez besoin. Créez également un dépliant à destination des futures embauches, même si vous ne comptez embaucher personne pour le moment. En pensant de cette façon, vous serez obligé d'envisager chaque étape dans le moindre détail. Ne laissez rien, ou presque, au hasard.

Le modèle des grandes entreprises

Les grandes entreprises possèdent en général des manuels de procédures et de formations, mais elles approfondissent rarement le sujet. Trop de détails sont laissés à l'interprétation de chacun. Par exemple, je n'ai jamais connu d'entreprises – à l'exception de celles qui ont suivi mes formations – qui aient programmé et exécuté des procédures de suivi après une prospection téléphonique. En général, on laisse le vendeur se débrouiller seul. Du coup, la qualité du suivi est plus que variable.

Récemment, j'ai voulu acheter une nouvelle voiture pour remorquer mon bateau. Le vendeur à qui je me suis adressé a pris mes coordonnées, mais je n'ai jamais plus entendu parler de lui. Par contre, à ma grande surprise, j'ai reçu un appel téléphonique visant à vérifier la qualité du suivi. Après m'avoir fait répondre à quelques questions, la personne m'a demandé pourquoi je n'avais pas acheté le véhicule. Je lui en ai donné la raison (on me proposait une reprise de mon ancienne voiture largement inférieure aux prix de l'argus). En posant à mon tour quelques questions, j'ai fini par comprendre que le concessionnaire avait sous-traité le suivi commercial à une autre entreprise. Un nouveau commerce est né : assurer un suivi téléphonique pour des entreprises qui ne savent pas gérer cette pratique elles-mêmes !

Il ne s'agit pas de dicter aux vendeurs comment exécuter un bon suivi. C'est une autre erreur que la plupart des cadres dirigeants commettent. Mieux vaut organiser des réunions, au cours desquelles ces sujets sont débattus et développés. Vous pourrez proposer de bonnes procédures de suivi, mais ce sera aux personnes concernées de vous aider à les développer. Elles seront d'autant plus enclines à suivre des procédures qu'elles auront elles-mêmes contribué à mettre en place. Ce chapitre vous aidera à comprendre comment procéder.

Il est essentiel que vous programmiez au moins une heure par semaine à l'élaboration des 3 P. Pour reprendre les mots de

mon ami Michael E. Gerber (auteur de *The EMyth Revisited*), il s'agit de travailler *sur* l'entreprise, pas seulement *dans* l'entreprise. Les dirigeants de grandes structures ou qui ambitionnent de se développer fortement doivent y consacrer davantage d'efforts. Voici la marche à suivre.

Nombreuses sont les entreprises qui ne réalisent que d'infimes progrès chaque année – quand elles en réalisent – et souvent, leurs dirigeants ne savent pas par où commencer pour améliorer cet état de fait. L'un des écueils majeurs, que je constate dans beaucoup de structures, est que les PDG pensent devoir apporter eux-mêmes une solution à *tous* les problèmes qui surviennent dans leur entreprise. Or, si vos employés sont compétents, ils pourront vous donner des tonnes d'idées, non seulement en ce qui concerne les problèmes de l'entreprise, mais également les solutions. Souvent des idées auxquelles vous n'auriez probablement jamais pensé tout seul. Demandez-leur. Comme je le dis souvent à mes clients : si votre personnel est bon, la seule chose que vous devrez apporter lors des réunions ou des ateliers de travail sera votre discernement.

N'oubliez pas que lorsqu'on pose des questions aux gens, ils répondent. Peut-être n'aimerez-vous pas d'emblée les réponses qu'ils vous donneront. Mais considérez cela comme le premier pas vers l'identification et l'élimination de tout ce qui entrave le développement de votre entreprise et l'empêche d'être une Prodigueuse Machine à Vendre.

Les ateliers de travail : mode d'emploi

Les ateliers sont un excellent moyen d'attirer l'attention sur les solutions et les améliorations à apporter au fonctionnement de l'entreprise. Au lieu que le patron s'adresse à des employés se contentant d'écouter tant bien que mal, tout le monde se réunit pour travailler *ensemble* sur un sujet donné et trouver des idées pour résoudre tel ou tel problème. Si vous dirigez une PME, vous pouvez

inviter l'ensemble du personnel à participer. **On ne sait jamais d'où vont provenir les meilleures idées.** Souvent, les réceptionnistes en proposent d'excellentes, car c'est avec eux/elles que les clients et les fournisseurs établissent les premiers contacts. Souvent, ils connaissent, mieux que les cadres supérieurs de l'entreprise, les besoins et les problèmes que rencontrent les clients. Les grandes entreprises devraient, elles, organiser des réunions de travail chaque semaine, dans chaque service.

Les bénéfices des ateliers de travail

Les ateliers de travail resserrent les liens existant entre les membres du personnel. Si l'on pose une question à six personnes, on obtient souvent six réponses différentes. Ce sera le cas si vous demandez à six personnes de n'importe quelle entreprise quel est, selon elles, le principal atout de leur entreprise, de leur produit ou de leur service. Les réponses divergeront probablement, ce qui n'est pas une bonne chose.

Les ateliers permettent justement de souder les employés et de créer une vision plus compacte et plus forte de l'entreprise. Ils sont surtout un bon moyen de créer une synergie. **Les idées générées par le groupe ont des années-lumière d'avance sur celles que vous auriez proposées vous-même, tout cadre que vous êtes.** En même temps, les réunions de travail offrent aux dirigeants une occasion rare d'exercer leur influence sur les attitudes, les idées et la direction de l'entreprise.

Le B.A.-ba des ateliers de travail

La première étape, lorsqu'on veut organiser un atelier de travail, consiste à programmer des rendez-vous hebdomadaires avec le personnel. Si votre entreprise compte moins de 30 employés, vous pouvez tous les réunir au premier atelier. S'ils sont plus de 30, mieux vaudra organiser des ateliers par service. Si vous travaillez seul, mettez tout de même en place ces ateliers, le résultat se fera

rapidement sentir. Planifiez les réunions sur l'année et inscrivez-les dans le planning, où elles seront obligatoires pour tout le monde. Commencez dès cette semaine.

Ensuite, déterminez le sujet sur lequel vous allez travailler ensemble au cours du premier atelier. Soit le problème à résoudre vous saute aux yeux – comme le manque d'efficacité dans la gestion du temps –, soit vous devez y réfléchir. Quoi qu'il en soit, je peux vous suggérer un sujet de premier atelier adapté à la plupart des entreprises et des services.

Demandez à chaque participant de donner trois façons d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise. N'exigez pas de réponses immédiates, laissez-leur au contraire du temps pour y réfléchir. En leur accordant trois minutes de plus, vous obtiendrez de bien meilleures réponses. Ceux qui ont déjà trois réponses peuvent en trouver davantage.

Faites ensuite le tour de la salle et demandez à chacun de lire ses réponses. Il est important, en tant que meneur de l'atelier, que vous ayez une bonne maîtrise de l'exercice et de ses conséquences. Il faut veiller à ce que l'expérience soit positive pour tout le monde. Ces réunions doivent constituer un espace de travail en commun, dans lequel la parole de chacun est écoutée avec le plus grand respect. Quand les participants donnent leurs réponses, assurez-vous de bien comprendre ce qu'ils disent et reformulez leurs paroles, de sorte que chacun comprenne et retienne bien l'idée qui a été énoncée. Puis écrivez chaque idée sur un tableau blanc.

Le responsable doit veiller au bon déroulement de l'atelier. Si quelques personnes donnent des idées déjà énoncées, marquez une pause et expliquez : « Pour que chacun puisse apporter une vraie contribution, si certaines de vos idées ont déjà été formulées, donnez-en d'autres. » Vous serez surpris de voir les gens se précipiter pour vous donner de nouvelles idées. Ne vous montrez pas impatient. Écoutez-les et suggérez-leur simplement de ne pas donner de doublons.

Si votre personnel est disséminé aux quatre coins du pays, il est possible d'organiser ces ateliers par téléphone. Dans ce cas, ayez sous les yeux la liste des participants, afin de solliciter tout le monde au cours de la réunion téléphonique. Assurez-vous que les participants prennent tous les mêmes notes, quitte à numéroter les idées pour pouvoir s'y référer plus tard sans créer de confusion dans les esprits. Voici un exemple de conversation téléphonique :

Vous : Claire, voudriez-vous nous dire comment on pourrait améliorer la situation dans ce service ?

Claire : Nous pourrions envoyer des courriers de suivi bien rédigés, après un contact avec un client. Vous n'imaginez pas le nombre de lettres de suivi que j'ai vues partir chez les clients truffées de fautes d'orthographe ou de grammaire.

Vous : Bien. Notez tous : « Numéro 4 : créer des lettres de suivi correctement écrites. »

Plus tard, vous pourrez vous reporter aux idées selon leur numéro : chacun comprendra à quoi vous faites référence, sans que vous ayez à relire l'idée entière à chaque fois.

Transformer les idées en actes

À l'issue de votre premier atelier, vous vous retrouverez avec une liste d'idées visant à améliorer le fonctionnement de votre entreprise. Je vous expliquerai plus tard comment ordonner ces idées et créer une nouvelle liste à partir de laquelle vous organiserez les prochains ateliers. En effet, chaque idée deviendra le sujet d'un atelier particulier. Conservez donc précieusement cette liste, sur laquelle vous travaillerez méthodiquement jusqu'à ce que tous les problèmes soient résolus.

Parmi les nombreux problèmes soulevés, beaucoup seront faciles à résoudre. D'autres, par contre, exigeront une plus grande attention et davantage de temps. Lors de chaque atelier, vous pourrez

assigner à certains participants des tâches à accomplir en vue du prochain. Certains sujets, plus lourds, seront traités par plusieurs personnes à la fois. Ce sera le cas, par exemple, des sujets qui, comme l'informatique, concernent différents systèmes ou différents niveaux de personnel. Dans ces cas particuliers, vous devrez ordonner les choses par priorités et déléguer.

Étant donné que les ateliers servent à créer des procédures et des méthodes, l'animateur peut rédiger, après chaque atelier, une note de ce genre : « Au cours de l'atelier de telle date, nous avons traité le manque de cohérence du service à la clientèle. Voici donc les neuf moyens dont vous disposez à présent face à un client mécontent... » Cette note trouvera sa place dans **un classeur spécial procédures**, qui servira également de manuel de formation pour les nouveaux embauchés. Chaque note comportant environ une ou deux pages, vous vous retrouverez, au bout d'une année, avec de 50 à 100 pages de comptes rendus d'ateliers. Lorsque vous testerez les procédures et les finaliserez en méthodes sur chaque sujet, vous remplacerez à chaque fois l'ancienne note par la nouvelle marche à suivre, plus complète. **Cette opération est plus efficace lorsqu'on assigne à une personne en particulier la responsabilité de mettre à jour le classeur au fur et à mesure des progrès de la courbe d'apprentissage de l'entreprise.**

Cet atelier simple est le premier que je fais mettre en place lorsque j'interviens dans une entreprise en tant que consultant externe. Dans bien des cas, il permet d'amorcer des changements positifs durables. En voici un exemple.

Comment régler des vieux problèmes d'un service à la clientèle en 2 heures

J'ai récemment organisé un atelier pour les 20 employés d'une maison d'édition, à qui j'ai posé la question suivante : « Qu'est-ce qui empêche cette maison d'édition d'être plus performante ? » Nous avons établi une liste, que nous avons ordonnée par priorités sur notre tableau blanc. L'un des obstacles identifiés était le nombre trop

élevé d'incohérences dans la façon dont les réclamations des clients étaient gérées par le service à la clientèle. Nous nous sommes donc penchés sur ce point et avons décidé d'en faire le sujet de notre prochain atelier. J'ai demandé aux employés de relever des exemples concrets au cours de la semaine.

Ils dénombèrent 18 plaintes, mais aucune procédure ni méthode n'avait été jusque-là créée pour y faire face. Plusieurs de ces problèmes s'étaient déjà présentés des centaines de fois et, dans la plupart des cas, ils finissaient sur le bureau du PDG qui devait se charger lui-même de les résoudre. Or, comme tous les PDG, il était très occupé et n'avait jamais pu envisager de solutions définitives, faute de temps et de disponibilité. Dans ce cas comme dans tant d'autres, le directeur avait l'impression que c'était à lui de régler tous les problèmes de l'entreprise. Or, il se trompait : mieux valait **organiser des ateliers avec les personnes directement concernées et leur demander de trouver elles-mêmes des solutions.**

J'ai donc réuni le personnel dans une pièce et, au bout d'une heure, nous avons trouvé ensemble des solutions à 9 des 18 problèmes soulevés. La semaine suivante, nous avons résolu les 9 autres. Pour la plupart d'entre eux, il fallait simplement que le cas soit soulevé en présence du directeur. Dans certains cas, nous avons créé des formulaires. Dans d'autres cas, nous avons créé une rubrique, sur le site Internet de la maison d'édition, dans laquelle étaient répertoriées des réponses-types à certains problèmes évoqués. Cette maison d'édition avait fait des choix éditoriaux qui provoquaient souvent des plaintes de parents ayant acheté des livres pour leurs enfants. Lorsqu'ils appelaient pour se plaindre, la personne en charge du service à la clientèle répondait ainsi : « Merci de nous faire part de ce problème. Vous n'êtes pas la première personne dans ce cas et nous vous remercions de contribuer à sa résolution (montrez que vous respectez le client). Nous avons déjà cherché des solutions à ce problème, que vous trouverez sur notre site Internet, dont je vais vous envoyer le lien. Si ces conseils ne vous donnent pas satisfaction, rappelez-nous à ce même numéro.

Nous ferons remonter l'information directement à notre PDG qui la traitera lui-même. Alors n'hésitez pas à nous rappeler si les solutions que nous vous proposons ne vous conviennent pas. » Sur le site Internet de la maison d'édition, le problème était abordé en détail et un paragraphe expliquait la raison des choix qui avaient été faits.

En conséquence, le PDG n'eut plus à traiter lui-même ces réclamations tous les jours. Il lui a suffi d'une réunion par trimestre pour revenir sur les quelques cas de clients toujours insatisfaits de la politique de la maison d'édition.

Par ailleurs, nous avons mis en place une hiérarchie de solutions que les vendeurs pourraient présenter au client afin qu'il soit toujours satisfait. En d'autres termes, j'ai invité chacun d'eux à proposer d'abord une solution. Si le client était malgré tout mécontent, le vendeur en utilisait une autre. Si le client demeurait insatisfait, il en proposait une troisième. Cette procédure a permis d'élargir le champ d'action des vendeurs avant qu'ils aient à faire remonter le dossier à leur supérieur hiérarchique.

Il était étonnant de voir cette entreprise, qui avait négligé tant de problèmes de base pendant des années, trouver autant de solutions en quelques heures, simplement en réfléchissant et en échangeant des idées au cours d'un atelier de travail !

Imaginez un instant que chacune des étapes du processus de vente de votre entreprise soit régie par des procédures planifiées, testées et bien établies – depuis la prospection jusqu'à l'établissement et au maintien de bonnes relations avec les clients ainsi qu'au suivi. **Quand un nouveau vendeur arrive, il sait où trouver le classeur dans lequel il trouvera toutes les procédures valables à chaque étape du processus de vente.** Existe-t-il un moyen plus rapide de s'immerger dans une entreprise ? Imaginez le temps que cette personne gagnera si elle bénéficie de ce genre de formation dès les premiers jours.

Les ateliers continus : mode d'emploi

En organisant des ateliers, vous pourrez bientôt embaucher 50 personnes en une semaine et 50 autres la semaine suivante. Les ateliers sont des méthodes très efficaces pour améliorer le fonctionnement de toutes les activités d'une entreprise. Le secret est d'organiser des ateliers *en continu*. Voici des instructions à suivre pas à pas si vous souhaitez mettre en place un autre atelier autour d'un problème spécifique à résoudre. Pour en tirer le meilleur parti, il est bon que vous fassiez ces exercices avec vos employés. Suivez les instructions, dans l'ordre prescrit, étape après étape. Vous en tirerez un grand bénéfice.

Voici un exemple d'atelier très intéressant pour toutes les entreprises : « Que peut-on proposer d'autre à un client déjà sur le point de conclure un achat ? »

Étape 1

Désignez la personne qui dirigera le groupe. Dans les PME, le PDG est le mieux placé, à moins qu'il ne tienne à laisser sa place à quelqu'un d'autre. Si vous travaillez seul dans votre entreprise, faites également cet exercice. Il vous sera très profitable.

Étape 2

Sur un tableau, écrivez la question suivante : « Que pouvons-nous offrir d'autre à un client au moment de la vente ? »

Remarques : Lorsqu'il m'est arrivé de mettre en place cet atelier particulier, après avoir testé différentes possibilités, nous avons constaté qu'un client sur trois était prêt à acheter un autre produit au moment de conclure un achat. Ce qui coûte le plus cher à une entreprise, de nos jours, est de dénicher de nouveaux clients. Une fois que ces clients ont passé le pas de la porte, tout ce que vous leur vendez en plus augmente considérablement la marge bénéficiaire. **Il est donc intéressant de pouvoir effectuer une vente supplémentaire au moment où le client est sur le point d'acheter un produit.**

J'ai un jour travaillé avec une entreprise qui produisait des calendriers et disposait des présentoirs près de la caisse de certains magasins, dont le caissier disait systématiquement aux clients : « Vous ne voulez pas un calendrier illustré ? Nous en avons 26 sortes différentes. Cela fait un beau cadeau à offrir, pour une dizaine de dollars. » Environ un client sur trois se laissait tenter, la plupart d'entre eux souhaitant offrir le calendrier à quelqu'un.

Voici une autre astuce qui peut vous intéresser si vous souhaitez augmenter les bénéfices de votre société. Je connais une entreprise de logiciels qui a conclu un accord avec une autre entreprise de logiciels dans le but d'ajouter un produit complémentaire à ses ventes. La première société vendait les logiciels de la seconde, avec laquelle elle partageait les bénéfices. La première société exécutait la part la plus difficile du travail, à savoir trouver de nouveaux clients. Mais elle augmentait son bénéfice par client en lui vendant un produit supplémentaire, fabriqué par une autre entreprise et qu'elle n'avait pas besoin de développer elle-même.

Toute entreprise peut s'inspirer de cet exemple. Voici comment vous pouvez approfondir votre réflexion sur le sujet :

Étape 3

Les participants écrivent sur leur propre bloc-notes toutes les idées qui leur viennent à l'esprit. Laissez-leur quelques minutes. Vous – ou l'animateur du groupe que vous avez désigné – êtes censé participer. Vous remarquerez que la plupart des gens n'ont plus d'idées au bout de deux minutes. Si vous réalisez cet exercice tout seul, procédez de la même façon en écrivant sur votre bloc-notes toutes les idées de produits supplémentaires à proposer à vos clients. L'avantage de solliciter tous les membres d'une équipe est que, en groupe, vous envisagerez beaucoup plus de possibilités.

N'allez pas plus loin. Faites cet exercice avant de reprendre votre lecture.

Étape 4

L'animateur de l'atelier demande aux participants d'énoncer leurs idées. Il les reporte sur le tableau blanc en les synthétisant au fur et à mesure.

Étape 5

Établissez des priorités. Organisez un vote afin de déterminer, parmi toutes les idées, lesquelles sont les plus efficaces. Les opinions vont évoluer au fur et à mesure des discussions. Veillez à obtenir un accord général.

En regardant les idées inscrites sur le tableau blanc, les participants indiqueront, dans l'ordre, les trois idées les meilleures à leurs yeux. Ils disposent d'une trentaine de secondes pour faire ce tri.

N'allez pas plus loin. Faites cet exercice avant de reprendre votre lecture.

Étape 6

L'animateur du groupe demande à chacun de donner ses choix et écrit, sur le tableau, à côté de chacune des propositions, la note donnée. Par exemple, vous pouvez dessiner trois barres pour une idée considérée comme excellente, deux barres pour la deuxième solution, une seule pour la troisième.

Ensuite, additionnez les barres. La proposition totalisant le plus grand nombre de barres est la proposition préférée du groupe. Les meilleures idées constitueront les sujets d'un ou de plusieurs prochains ateliers. Gardez les cinq meilleures idées – six à la rigueur. Votre tableau ressemblera donc à ceci :

1. Produit complémentaire 1    
2. Produit complémentaire 2  
3. Produit complémentaire 3   
4. Produit complémentaire 4  
5. Produit complémentaire 5, etc. 

À la fin de l'exercice, les propositions retenues se dégageront clairement. Dans l'exemple ci-dessus, les propositions 1 et 3 recueillent le plus de votes.

Étape 7

C'est le moment de la mise en place. Il y a 10 étapes à suivre lorsqu'on souhaite mettre en place une nouvelle idée dans une entreprise. Nous allons les détailler rapidement.

Une fois que vous aurez contemplé les avancées que les ateliers vous permettent de réaliser, il y a de grandes chances pour que vous en redemandiez. Organisez ces réunions de travail toutes les semaines et vous constaterez l'évolution incroyable de votre entreprise ! Et ce, dans tous les domaines. Arrêtez tout ce que vous êtes en train de faire, une fois par semaine pendant une heure, afin de régler tous les problèmes en suspens ou d'apporter des améliorations dans le fonctionnement de votre entreprise.

Exemple :

Revenons à l'exemple de la société de nettoyage de tapis, qui illustre bien l'efficacité des ateliers et la façon dont on peut les mettre en place. Ce client m'a envoyé des enregistrements des conversations téléphoniques des vendeurs avec leurs clients. En l'occurrence, j'écoute un vendeur qui répond à une femme âgée de 78 ans et se déplaçant avec un déambulateur. Elle souhaite faire nettoyer son tapis. Rendez-vous est pris pour que des employés de la société viennent enlever son tapis et l'emportent dans leur usine, où il sera nettoyé dans une sorte d'énorme machine à laver professionnelle. Je rapporte ici leur conversation.

La cliente : *Et la thibaude, sous le tapis ? Elle aussi aurait besoin d'un bon nettoyage.*

Le vendeur : *De quand date-t-elle ?*

La cliente : *Elle a à peu près 15 ans.*

Le vendeur : *Elle est trop vieille pour que nous puissions la laver sans l'abîmer.*

La cliente : *Dans ce cas, j'imagine qu'il va me falloir une nouvelle thibaude.*

Le vendeur : *Oui, il faudrait la remplacer.*

Comme je suis consultant et que je sais combien coûte de trouver de nouveaux clients, j'ai aussitôt pensé : « Les employés de cette société devrait aussi vendre des thibaudes. Puisqu'ils apportent le tapis dans leur usine de nettoyage, ils pourraient tout aussi bien y joindre une thibaude neuve et rapporter le tout, prêt à installer, chez leurs clients. Ce serait un bon moyen de faire une vente additionnelle. »

J'ai donc proposé mon idée à mon client. « Vous devriez vendre des thibaudes à installer sous les tapis », ai-je suggéré. Ce à quoi le PDG m'a répondu : « C'est déjà le cas. » Dubitatif, je lui ai rapporté la conversation du vendeur et de la vieille dame. Il a aussitôt convoqué le vendeur et demandé pour quelle raison il ne lui avait pas vendu de thibaude. « Je ne voulais pas avoir l'air trop insistant », a répondu ce dernier.

Cette entreprise disposait de six produits complémentaires à proposer lors des ventes. Le problème était de faire en sorte que les vendeurs les proposent effectivement à leurs clients.

En plus des tapis, cette société pouvait nettoyer les canapés et les matelas. La technologie employée, utilisant la vapeur, peut s'appliquer à tous les meubles sur lesquels vous vous asseyez – ou votre chien se couche – à longueur de journée. Des études montrent que les salons logent au moins 5 millions d'acariens. Nos corps sont armés pour lutter contre ces bestioles, mais leurs excréments et les bactéries qui s'en nourrissent peuvent provoquer des infections. Le nettoyage à la vapeur de la literie et des canapés tue tous ces microbes.

(Comme vous le constatez et comme vous le verrez plus en détail dans le prochain chapitre, les données relatives au marché peuvent se révéler très convaincantes.)

Nous avons donc réuni tous les vendeurs de l'entreprise pour un atelier de travail et leur avons demandé : « Selon vous, quel est le meilleur moyen d'offrir systématiquement tous les services additionnels à chaque client ? » L'un d'entre eux a suggéré de faire figurer les six produits proposés sur les bons de commande. Ainsi, tout en parlant au client, le vendeur, qui a les six produits sous les yeux, peut s'y référer sans en oublier un. La suggestion ayant séduit tous les participants, nous avons décidé de la tester afin de mettre en place cette procédure dans l'entreprise. Nous avons suivi les 10 étapes nécessaires à la mise en place d'une nouvelle procédure et, après quelques mois de discipline et de dur labeur, nous sommes parvenus à ceci : *tous* les vendeurs proposaient systématiquement *tous* les services à *tous* les clients.

Voyons à présent les 10 étapes nécessaires à la mise en place de nouveaux concepts et de changements dans votre entreprise.

Les 10 étapes pour mettre en place une nouvelle procédure

L'un des meilleurs dirigeants que j'aie jamais connus, Scott Hallman, a élevé sa société, *Business Growth Dynamics*, au 59^e rang des 500 entreprises à la croissance la plus rapide sélectionnées par le magazine *Inc.* C'est le PDG auquel je faisais allusion dans le chapitre précédent et dont les méthodes de management étaient si bien rodées qu'il embauchait 50 nouveaux employés par semaine. Pour être exact, à l'apogée de sa croissance, il en embauchait 55 par semaine. Scott est, depuis, devenu formateur. Il enseigne à d'autres dirigeants comment augmenter les bénéfices de leur entreprise, mais aussi comment mettre en place les changements nécessaires au sein de leur structure. Certaines idées exposées ci-dessous sont directement empruntées à Scott et se mêlent à ma propre expérience de formateur cherchant sans cesse à améliorer son approche de la mise en application de nouvelles procédures.

1. Que chacun comprenne ce qu'il perd à ne pas changer

Lorsqu'on veut procéder à de vrais changements dans une structure, quelle qu'elle soit, il faut que chacun, y compris vous-même, définisse, précise et comprenne ce que la résistance au changement lui ferait perdre. Quand les gens sont concernés, ils sont plus enclins à chercher des solutions. C'est justement l'état d'esprit que vous souhaitez les voir adopter afin d'obtenir des résultats profonds.

La première fois que j'ai eu comme client l'une des sociétés du classement Fortune 500, je suis allé y procéder à un audit. Quand j'ai ensuite présenté mes idées au PDG, celui-ci s'est montré impressionné et a eu le sentiment de ne pas avoir jeté son argent par les fenêtres. Il a envoyé toute son équipe de vente – 255 personnes – à Denver, où je leur ai exposé mes idées. Les vendeurs les ont comprises, mais n'y ont adhéré qu'avec un enthousiasme modéré. Le lendemain, ils ont commencé à les mettre plus ou moins en pratique, mais sans obtenir les résultats escomptés. Alors ils les ont abandonnées peu à peu et le programme a échoué complètement.

Vous commencez à comprendre quel genre de personne je suis. L'échec ne me correspond pas et je n'ai pas pour habitude de laisser tomber des clients qui ont adopté mes idées sans succès.

J'ai fini par apprendre au fil des années que le système visant à mettre en application des idées était bien plus important que les idées elles-mêmes. La première chose à faire, lorsqu'on veut inciter les gens à changer, est de leur montrer pourquoi ce qu'ils font ne fonctionne pas, de la façon la plus radicale possible.

L'un des meilleurs moyens de mettre les gens face à leurs limites est de leur demander quel défi ils ont à relever. Lorsque j'ai eu l'occasion ensuite d'organiser une mise en application à large échelle, j'ai commencé la séance par cet exercice. Aux centaines de vendeurs qui se trouvaient dans la salle, j'ai commencé par demander d'énumérer les plus gros problèmes qu'ils rencontraient

sur le marché. Puis, par groupe, je les ai incités à discuter et à déterminer ensemble les problèmes qu'ils jugeaient collectivement les plus importants. Je me suis retrouvé face à une salle entière se plaignant de la concurrence, du manque de temps, de toutes les difficultés à affronter... Je disposais de solutions à leurs problèmes, mais elles exigeaient une modification en profondeur des pratiques qu'ils avaient l'habitude de mener jusqu'alors. Et pour les orienter vers des techniques nécessitant une nouvelle courbe d'apprentissage, je savais qu'ils devraient d'abord prendre conscience des limites de leurs pratiques actuelles.

Après les discussions, j'ai demandé à chacun des groupes de me citer les trois problèmes qu'ils avaient désignés comme les plus importants à régler. Je les ai notés sur le tableau blanc, et ai demandé aux participants s'ils appréciaient d'être confrontés à ces défis. Utilisant la technique des questions adressées au groupe que nous avons évoquée dans le chapitre précédent, de façon à obtenir d'eux une bonne participation, j'ai demandé combien d'entre eux se sentaient prêts à résoudre ces problèmes.

« Et si les moyens de résoudre ces difficultés exigeaient de vous d'adhérer à une nouvelle courbe d'apprentissage ? S'il fallait travailler davantage au début, afin de créer cette nouvelle courbe d'apprentissage, mais que, une fois mise en place, elle permettait de réduire considérablement la plupart – voire l'ensemble – de ces difficultés ? Combien d'entre vous seraient impatients de participer à cette nouvelle courbe d'apprentissage ? » **Tel est le secret du changement, quel qu'il soit : il faut que les gens aillent au bout de leurs limites.**

La première chose à faire, lorsqu'on veut inciter les gens à changer, est de leur montrer pourquoi ce qu'ils font ne fonctionne pas, de la façon la plus radicale possible.

Si nous reprenons l'exemple de notre société de nettoyage de tapis, nous avons d'abord montré aux vendeurs à quel point leur

service était mauvais, lorsqu'ils laissaient, par exemple, une dame âgée se débrouiller seule pour remplacer sa thibauze. Ils avaient les moyens de l'aider mais ne l'ont pas fait. Ensuite, nous avons créé une matrice indiquant de quelle façon leurs commissions augmenteraient si seulement un client sur cinq achetait un produit complémentaire au cours de son achat. Ainsi, ils ont réalisé que, n'ayant pas proposé de produits complémentaires au cours de l'année qui venait de s'écouler, ils avaient déjà perdu 20 000 dollars de commission. Il est important de connaître les motivations des gens pour leur faire mettre en place une nouvelle stratégie.

Un autre exercice visant à mettre les gens face à leurs limites consiste à les faire travailler sur le sujet. Demandez-leur d'écrire sur leur bloc-notes la réponse à cette question : « Quels sont les inconvénients à ne pas changer ni améliorer ce comportement ? » Ils se rendront compte par eux-mêmes qu'ils ont beaucoup à perdre à ne pas changer.

2. Organisez un atelier pour générer des solutions

Nous avons déjà évoqué ce thème. Si vous êtes cadre ou PDG, vous ne devrez apporter que vos questions et votre discernement lors de ces ateliers. Quel que soit le problème, vos employés y sont confrontés tous les jours. Ils auront des tas d'idées pour le résoudre. Lorsque nous avons demandé aux vendeurs de réfléchir au moyen de proposer des produits supplémentaires à chaque client, la solution a consisté à inscrire les six possibilités en question sur les bons de commande, de sorte que les vendeurs n'oublient d'en proposer aucun.

3. Développez une « solution conceptuelle » ou procédure

Après avoir déterminé les sujets sur lesquels vous souhaitiez travailler (par exemple, comment proposer des services ou produits complémentaires), vous avez sélectionné les procédures que vous voulez suivre dans ce but. Peut-être avez-vous écrit un scénario, un

plan, rédigé des fiches. Nous disons que chaque solution ou procédure est *conceptuelle* tant que vous et le personnel de votre entreprise ne l'aurez pas éprouvée. Dans le cas de la société de nettoyage de tapis, la « solution conceptuelle » a consisté à inscrire la liste des services possibles sur le bon de commande. La solution a été claire et précise, mais d'autres seront peut-être moins évidentes à trouver. Les solutions plus complexes devront être étudiées en détail au cours de cette phase.

Afin que les vendeurs n'oublient pas de proposer les produits complémentaires, nous avons dû les présenter davantage comme des services à rendre aux clients que comme des produits à leur vendre. Aussi avons-nous élaboré quelques arguments, tels que : « Je me dois de vous informer des autres services dont vous pourriez bénéficier aujourd'hui et que je vais vous énumérer. Arrêtez-moi lorsqu'un d'entre eux vous intéresse. Je vous l'expliquerai plus en détail. » Alors le vendeur les énumérait, ce qui occasionnait souvent des questions.

Récemment, j'ai activé une nouvelle carte de crédit. En général, l'opération se fait par boîte vocale. Cette fois, le message disait : « Ne quittez pas, un opérateur va vous répondre. » J'ai tout de suite pensé à une erreur, mais à ma surprise, la seule chose qu'a faite l'opérateur en question fut d'essayer de me vendre des services complémentaires – des plans de protection, des réductions sur des achats groupés, etc. Cette entreprise utilisait donc l'activation d'une carte de crédit comme une occasion d'entrer en contact avec ses clients et par là même d'augmenter ses bénéfices. Je suis persuadé qu'avant de mettre ce processus en place ils ont réfléchi à des scénarios possibles et les ont testés, franchissant les étapes telles que je les décris dans cette partie.

En ce qui concerne le test, faites-le dans tous les domaines pour lesquels il n'existe pas de procédure. Si l'on prend l'exemple des produits complémentaires, combien votre entreprise en propose-t-elle et de quelle façon ? Comment l'entreprise développe-t-elle la cooptation ? De quelle façon traitez-vous les réclamations dans le

service à la clientèle ? Comment établissez-vous un contact avec les clients potentiels et comment est organisé le suivi ? Si vous ne pouvez pas répondre à chacune de ces questions, ou si chacun des membres du personnel émet une réponse différente, **vous devez urgemment créer et tester des solutions visant à mettre en application une procédure dans chaque domaine, qui sera suivie par tous.**

4. Une personne compétente exécute personnellement la procédure

Si vous dirigez une PME, vous pouvez vous-même tester et perfectionner la procédure. Le dirigeant d'une PME ou d'un service a une bonne vue d'ensemble des rouages de sa structure, mais laisse souvent le soin des détails aux autres. C'est en s'investissant sur le terrain à tous les niveaux qu'il peut mettre en place les 3 P (planification, parcours et procédure). Quand Scott Hallman était en train de hisser son entreprise au 59^e rang du classement du magazine *Inc.* des entreprises à la croissance la plus rapide, il testait alors lui-même toutes les procédures. Personne ne pouvait le prendre en défaut sur quelque sujet que ce soit puisqu'il avait une vision complète et réaliste de la façon dont l'entreprise devait et pouvait fonctionner. Bien sûr, dans une société faisant partie du classement Fortune 500, le PDG ne s'implique pas au point de s'exercer à réaliser des ventes additionnelles face à un client. Par contre, son rôle est d'embaucher des champions qui sauront défendre des idées et prendront la responsabilité de les mettre en application dans l'entreprise.

Évitez de demander à tout le monde de tester et de perfectionner plusieurs procédures en même temps. Vous dépenserez beaucoup d'argent pour un résultat moindre. Au lieu de cela, choisissez la personne la plus compétente dans chaque domaine. C'est elle qui perfectionnera la procédure et formera ensuite les autres employés. N'oubliez pas que les procédures évoluent en permanence !

Dans la société de nettoyage de tapis, nous avons travaillé avec les meilleurs vendeurs et perfectionné la formule avant de montrer aux autres membres de l'équipe commerciale qu'un client sur cinq achetait au moins un produit complémentaire. Certains achetaient même les cinq produits, en plus de leur premier achat. Ce n'est qu'ensuite que nous avons formé le reste du personnel sur ce point. **Je recommande vivement de tester d'abord les nouvelles idées avec les employés les plus performants.**

5. Imposez un délai pour tester une procédure

Fixez un délai : si les résultats ne se manifestent pas dans le temps imparti, mieux vaut choisir une autre idée émise au cours de l'atelier. Consultez de nouveau la liste sur le tableau blanc. Vous pourrez jeter un coup d'œil à l'évolution – positive ou négative – des choses au cours de chaque atelier hebdomadaire.

6. Répertoirez les procédures

Pour pouvoir les utiliser à long terme, il faut garder une trace écrite de toutes les procédures. Mettez par écrit vos scénarios, procédures et autres activités, ainsi que les résultats escomptés. De cette manière, si 50 nouvelles recrues débarquaient dans votre entreprise aujourd'hui, elles trouveraient toutes les informations qu'il leur faut dans le classeur des 3 P. **Même si votre entreprise ou le service que vous dirigez est modeste, répertoirez les procédures comme si vous alliez embaucher 50 personnes demain, en détaillant chaque étape.**

7. Organisez des mises en situation et des jeux de rôles

Une fois répertoriées les étapes de la procédure, testez-les et mettez-les en application avec vos employés. **Les mises en situation et les jeux de rôles sont les méthodes les plus**

efficaces pour acquérir de l'expérience avant de diffuser de nouvelles techniques dans l'entreprise.

La société de Scott Hallman traitait plus de 4 millions de dossiers médicaux par an. Avec plus de 650 techniciens sur le terrain, dans les hôpitaux clients, il était essentiel d'atteindre de bons résultats. Livrés à eux-mêmes, les nouveaux techniciens ne pouvaient traiter que 4 dossiers médicaux par heure. Cependant, en travaillant sur les procédures dans leurs moindres détails, Scott a pu augmenter la performance de chaque technicien jusqu'à 9,2 dossiers par heure en moyenne, ce qui revenait à plus que la doubler. Que deviendrait votre entreprise si chaque employé doublait sa productivité actuelle ? Dans le cas d'une procédure téléphonique, faites une mise en situation ou enregistrez l'un de vos meilleurs employés en train de l'appliquer, de sorte que les autres employés aient un exemple tangible. Mettez en scène tous les scénarios possibles et amenez vos employés à coller au plus près du modèle proposé, au cours de jeux de rôles.

J'ai été contacté par une entreprise qui vendait des solutions informatiques à des cadres informaticiens. Cette entreprise avait racheté six sociétés. Elle apportait à ses clients une solution technologique globale, dont l'impact était considérable. Sa conception était brillante. Au lieu de vendre des dispositifs de 100 000 dollars visant à améliorer les performances informatiques, l'entreprise vendait à présent des dispositifs de rénovation complète de l'outil technologique à 9 millions de dollars. Mais cela impliquait que les vendeurs s'adressent directement aux PDG de grandes entreprises, y compris de sociétés faisant partie du classement Fortune 500. Le problème était qu'aucun des 40 vendeurs de l'entreprise n'avait jamais appelé un PDG de sa vie. Aussi avons-nous organisé des jeux de rôles et rédigé différents scénarios possibles. Mais on avait beau leur dire ce qu'il fallait faire, ils n'étaient pas pour autant plus performants. Ces gens étaient dans l'ensemble issus du monde de l'informatique et peu versés dans la communication directe avec les PDG de grandes structures (nous évoquerons ce problème et ses solutions dans le [chapitre 9](#)). En

règle générale, ils n'étaient pas assez sûrs d'eux pour passer le barrage du standardiste ou de l'assistant, aussi n'avaient-ils jamais l'occasion de mettre en œuvre la procédure qu'ils auraient dû appliquer une fois mis en communication avec le PDG.

Le dirigeant de cette entreprise décida de s'adresser à moi pour que je l'aide à trouver une solution. Je pris mon téléphone et m'enregistrai. En deux heures, j'avais passé 50 appels et parlé à deux PDG. Je demandai un rendez-vous à l'un d'entre eux, improvisant tout le temps car je n'avais jamais eu à promouvoir ce genre de produit auparavant. Les vendeurs ont ainsi constaté que mon discours était loin d'être parfait, mais que cela ne m'avait pas empêché de décrocher un rendez-vous avec le PDG d'une société de 4 milliards de dollars de chiffre d'affaires. Ils ont compris que les dirigeants des grandes entreprises sont de grands visionnaires et peuvent s'engager, à condition que vous vous présentiez à eux avec une proposition intéressante pour leur avenir. Faire cette proposition n'était pas aussi difficile que ces vendeurs le croyaient. Le lendemain, ils se sont tous mis à appeler des PDG et certains d'entre eux ont obtenu d'emblée des rendez-vous.

8. Organisez un atelier de perfectionnement

À ce stade, si des doutes ou des problèmes se présentent dans la mise en application de la procédure, le personnel s'en apercevra rapidement. Dans la société de nettoyage de tapis, nous avons organisé de nombreux ateliers avec le personnel afin qu'il trouve comment améliorer la stratégie mise en place.

Si vous rencontrez des difficultés lors de la mise en application d'une procédure, demandez à vos employés quelles améliorations vous pourriez y apporter. Même sur une chaîne de montage, vous pouvez rassembler les ouvriers et leur demander le meilleur moyen d'améliorer la production. Vous risquez d'être surpris en constatant que beaucoup d'employés, frustrés par une situation improductive, sont heureux de proposer des solutions que leur hiérarchie directe ignorait. Cela n'est pas du temps perdu, quelle que soit la taille de

votre entreprise, d'aller sur le terrain et d'écouter ce que les employés ont à dire. Les gens aiment qu'on leur demande leur avis et ils se sentiront bien plus impliqués si vous adoptez des idées qu'ils ont émises. **Réunissez vos employés pour améliorer certains points de la procédure, en théorie et en pratique, avant de la mettre en application.**

9. Vérifiez les procédures

Dans la société de nettoyage de tapis, le directeur a enregistré les conversations des vendeurs afin de me les faire écouter. Cela nous a permis de corriger les défauts et de vérifier les progrès, semaine après semaine.

Certaines entreprises font tester des procédures et font le point un mois plus tard. C'est insensé : il faut faire des vérifications chaque semaine, voire chaque jour dans les cas qui l'exigent, l'objectif étant que les employés appliquent correctement les procédures définies collectivement afin d'obtenir les résultats escomptés.

Contrôlez donc la procédure de près, en observant et corrigeant les comportements. Même si vous avez expliqué, écrit et répété les choses, il est normal que les gens n'aient pas tout retenu d'emblée. **Alors vérifiez, corrigez, revérifiez...**

Imaginez-vous dans la peau d'un chef militaire entraînant ses troupes au combat et à la survie. Voulez-vous voir vos soldats s'entraîner une fois que la bataille a déjà commencé ? Ou préférez-vous les former, grâce à des jeux de rôles et des ateliers, de sorte qu'ils soient prêts au combat lorsqu'ils arrivent sur le terrain ?

Même si la théorie est acquise et que la procédure est mise en application, vous devez continuer à vérifier le travail, peut-être moins fréquemment, mais régulièrement en tout cas. Maintenant que vos soldats, bien entraînés, sont sur le front, les erreurs qu'ils pourraient

commettre peuvent leur coûter la vie. Ne vaut-il pas mieux corriger et vérifier les choses de façon constante ?

Alors allez sur le terrain et assurez-vous que les idées sont correctement mises en application. Vous pouvez vous servir des questionnaires ponctuels évoqués dans le précédent chapitre. Le plus bas degré de l'apprentissage est la mémorisation. Faites en sorte que les employés mémorisent la procédure en leur faisant faire régulièrement des jeux de rôles. Le plus haut degré de l'apprentissage est la synthèse : c'est le moment où l'on a tellement bien appris une chose qu'on l'a intégrée dans sa façon de penser, d'agir et de réagir. **La synthèse n'est possible que grâce à l'expérience sur le terrain.**

Une fois que la procédure est effective et qu'elle est devenue une seconde nature pour chacun, votre travail n'est pas terminé pour autant. Continuez à vérifier et à corriger à intervalles réguliers. Si vous êtes un dirigeant très impliqué et que vous avez développé votre entreprise au point de pouvoir embaucher 50 personnes par semaine, comment trouver le temps de vérifier le travail de vos employés ? C'est facile : si vous êtes un dirigeant discipliné, déterminé et impliqué dans la création de chacune des procédures, vous vous rendrez vite compte d'un éventuel dysfonctionnement. Rien qu'en arpentant les couloirs de l'entreprise, vous devriez pouvoir repérer le moindre grain de sable dans ses rouages.

10. Mesurez et récompensez les résultats

Il faut évaluer les résultats avec la plus grande attention. Souvenez-vous : la discipline profite à tout le monde. Contrôlez donc que le travail soit accompli au mieux par chacun. La récompense vient ensuite, après que tous les dysfonctionnements de la procédure auront été décelés et corrigés. **Il est important que vous établissiez des critères précis pour gratifier vos équipes.** Par exemple, j'observe des entreprises qui récompensent leurs employés en les payant plus que l'année précédente, alors qu'ils ont accompli le même travail. C'est une fausse bonne idée de gestion.

Les gratifications doivent récompenser des performances en hausse. Prenez cette idée au sérieux.

Lorsque j'ai eu mon premier emploi, à 19 ans, le PDG venait dans l'entreprise et donnait 100 dollars à l'employé le plus performant, 100 dollars à ceux qui avaient atteint leurs objectifs et 100 dollars à ceux qui avaient réalisé le plus de ventes additionnelles (lampes, tables basses, etc.). Cela donnait à chacun une chance de gagner trois billets de cent dollars. En outre, le PDG venait vous serrer la main et vous féliciter devant tout le monde.

Souvent, les gens sont prêts à travailler davantage pour la reconnaissance plus que pour l'argent que cela leur procure. Cela dit, quel que soit l'état de notre portefeuille, un billet de 100 dollars fait toujours plaisir.

EN BREF : APPRIVOISEZ LES 3 P

Les 3 P (planification, parcours et procédure) se révèlent être une stratégie magique, car ils créent les conditions pour que le fonctionnement de chacun des rouages de votre entreprise s'appuie sur des compétences inconscientes. Tous vos employés savent comment aborder n'importe quelle situation sans avoir à y réfléchir. En conséquence, l'entreprise ou le service concerné se met à fonctionner comme une machine bien huilée. Nous reviendrons sur ces 3 P au fur et à mesure que nous vous montrerons comment construire une entreprise de plus en plus solide.

Devenir un brillant stratège

COMMENT RENDRE JUSQU'À 9 FOIS PLUS PRODUCTIF CHACUN DE VOS ACTES

Comme nous l'avons déjà noté dans les chapitres précédents, dénicher un nouveau client est une entreprise ardue. Aussi, lorsque vous vous trouvez face à un client potentiel, il est essentiel de donner le meilleur de vos compétences. Mieux vaut donc avoir en tête une stratégie précise. Dans ce chapitre, vous verrez en quoi l'élaboration d'une stratégie vous permettra de rendre plus fructueux le contact avec ce nouveau client.

Tout d'abord, il faut bien faire la différence entre une tactique et une stratégie. Ces définitions simples mais essentielles vous aideront à la comprendre. Une tactique est une méthode ou une technique employée dans le but de réaliser un gain immédiat ou à court terme. Par exemple, il s'agit, pour entrer en contact avec des clients potentiels, de faire de la publicité ou du publipostage, de prospector par téléphone, ou encore de fréquenter des salons professionnels.

Une stratégie est un plan précis et détaillé visant à atteindre un objectif à long terme. **En affaires, une stratégie doit permettre à votre entreprise d'atteindre la meilleure position sur le marché.** Lorsqu'on se met dans la peau d'un brillant stratège, on élabore et on combine des tactiques selon une stratégie à long terme. De sorte qu'on a toujours en tête la question suivante : « Quels objectifs

stratégiques chaque tactique peut-elle nous aider à atteindre ? » Dans ce chapitre, je vous montrerai que chaque tactique permet d'atteindre au moins 10 objectifs.

D'après mon expérience, il existe trois genres de cadres. 90 % d'entre eux sont ce que j'appelle des « cadres tactiques » et 9 % sont ce que j'appellerais des « cadres stratégiques ». Quant au pourcent qui reste, il est constitué des cadres les plus efficaces, qui possèdent à la fois une vision tactique et une vision stratégique des situations.

Les vendeurs **tactiques ne pensent qu'à court terme, leur but est de réaliser leurs ventes au jour le jour. Ils ne comprennent pas ce qu'est une stratégie.** Si vous leur expliquez qu'il est deux fois plus difficile aujourd'hui d'obtenir un rendez-vous avec un prospect, ils vont réfléchir aux moyens de faire travailler leur équipe deux fois plus. Les vendeurs **stratégiques ont une vision plus globale de la situation et imaginent d'excellentes stratégies pour résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés.** Ces vendeurs sont brillants. Ils élaborent des concepts, des idées et des stratégies auxquels peu sont capables de penser. Mais ces stratèges ne sont pas doués sur le plan tactique – ou cela ne les intéresse tout simplement pas. Ce qui a pour conséquence que beaucoup de leurs idées géniales ne sont jamais exploitées parce qu'ils sont incapables de les mettre en pratique.

Évoquons maintenant le pourcent qui reste. Les vendeurs qui ont un esprit à la fois stratégique et tactique sont capables de pondre de grandes idées et de grandes stratégies, mais ils font également preuve de la discipline et de la détermination qui leur permettra de les mettre en place au niveau tactique. D'ailleurs, si un stratège s'associe avec un tacticien, leur collaboration peut s'avérer très fructueuse. Cependant, le stratège devra passer beaucoup de temps à expliquer ses idées au tacticien, pour le convaincre de leur bien-fondé.

Mon expérience m'a montré que les tacticiens ont souvent du mal à saisir l'intérêt d'une vision stratégique. Je vous en donne un

exemple : l'un de mes clients vient de lancer un magazine. Ses vendeurs ne parvenaient pas à contacter les annonceurs dont ils voulaient inclure les publicités dans le magazine, dans un marché comportant plus de 80 supports publicitaires concurrents. Afin de relever ce défi, j'ai fait changer les vendeurs de noms, qui se sont alors présentés comme « responsable de la communication de l'entreprise », un titre à la connotation moins commerciale. Ainsi, un vendeur pouvait appeler un prospect et lui dire : « Bonjour, je suis Jennifer Smith, responsable de la communication du magazine *Untel*. Afin de mieux répondre aux attentes de nos clients, nous apprécions de pouvoir connaître les autres entreprises du marché. Je suis en contact direct avec la direction éditoriale et suis constamment en quête d'histoires à insérer dans notre magazine. Dites-moi, depuis combien de temps votre entreprise existe-t-elle ? »

Cette approche permet aux vendeurs de créer des liens qui déboucheront sur de solides relations avec des entreprises du marché. Lorsque le lien est établi, le vendeur peut alors s'aventurer sur le terrain de la publicité, comme ceci : « Je m'occupe également, au sein de notre magazine, de chercher des produits ou des services susceptibles d'intéresser nos lecteurs. » Et développer la technique dite du « marketing basé sur la pédagogie ». Cette approche stratégique, à long terme, consiste à enseigner quelque chose au prospect avant même qu'il se soit décidé à acheter.

Laissez-moi vous expliquer cette approche. Un vendeur tacticien demandera : « Pourquoi dois-je faire tout cela alors que mon but est de leur vendre un espace publicitaire ? » Un stratège comprendra que cette approche permet d'entrer en contact et d'établir une relation avec un prospect, avant de lui vendre une annonce. Pour les stratèges, chaque défi est une occasion de développer des idées compétitives. Nous aurons maintes occasions de revenir sur ce point dans les prochaines pages.

Mais allons plus loin. **Lorsque vous – ou l'un de vos vendeurs – vous trouvez face à un client, que visez-vous ? Quels sont vos objectifs stratégiques ?**

Lorsque je pose la question à des vendeurs, la plupart d'entre eux répondent tactiquement : « Je veux faire une vente. » Alors je leur demande de penser de façon stratégique : « Que visez-vous d'autre ? » Ce à quoi ils répondent : « Qu'y a-t-il d'autre à viser ? » Cela donne une conversation de ce genre :

Moi : *Voulez-vous être respecté ?*

Lui : *Bien sûr que je veux être respecté.*

Moi : *Voulez-vous qu'on ait confiance en vous ?*

Lui : *Bien sûr que je veux qu'on ait confiance en moi.*

Moi : *Aimeriez-vous que les gens vous recommandent ?*

Lui : *Bien sûr que j'aimerais être recommandé.*

Moi : *Aimeriez-vous connaître une stratégie à adopter lorsque vos concurrents essaient de casser vos prix ?*

Lui : *Oui, ce serait bien.*

Moi : *Aimeriez-vous être perçu comme un spécialiste dans votre domaine ?*

Lui : *Oui, ce serait un atout.*

Moi : *Et aimeriez-vous avoir de l'influence sur cette conversation ?*

Lui (un tacticien) : *Qu'est-ce que cela signifie ?*

Moi : *Arrêtons-nous ici un instant. Pour vous, l'attachement à une marque est-il important ?*

Lui : *Et comment !*

Moi : *Et est-il urgent que la personne achète immédiatement ?*

Lui : *C'est bien, en effet.*

Si on réfléchit à ces objectifs, ne changent-ils pas automatiquement l'orientation de la conversation ? La quasi-totalité du processus de vente et des objectifs stratégiques potentiels est systématiquement laissée à la responsabilité du seul vendeur. Et si, en tant que directeur d'entreprise, vous élaboriez un moyen d'atteindre tous ces objectifs stratégiques chaque fois qu'un employé

– n'importe lequel – se trouve face à un acheteur potentiel ? Ne seriez-vous pas plus puissant et plus compétitif ? Allons plus loin.

Augmenter les ventes de 600 % en ajoutant un seul objectif stratégique

Deux magasins de meubles ouvrent la même semaine dans une ville. L'un est géré de façon totalement tactique, l'autre de façon stratégique. Si vous allez vous renseigner sur les canapés dans le magasin 1, le vendeur va chercher à vous vendre un canapé. C'est tactique. Au bout de quatre ans, ce magasin aura augmenté son chiffre d'affaires de 10 % par an, principalement en raison de l'augmentation du prix des meubles.

Dans le magasin 2, ils essaieront de vous vendre un canapé, mais le gérant du magasin exhorte en permanence ses vendeurs à vendre le magasin tout entier. « C'est la première fois que vous venez dans notre magasin ? Je vais vous expliquer ce que nous faisons. » Et tout en vous conduisant au rayon des canapés, ils vous racontent l'histoire du magasin, l'attachement du gérant à la qualité du service, la raison de leurs prix compétitifs, la qualité des meubles et les avantages que peut en tirer le consommateur.

Le vendeur « éduque » le client dans le but de susciter sa fidélité. À la longue, ce magasin se retrouvera avec une clientèle fidèle qui viendra s'adresser à ses vendeurs dès qu'elle aura besoin d'un meuble. Lorsqu'on a besoin d'un meuble, on va voir ce que proposent plusieurs magasins, sans être fidèle à l'un d'entre eux. Ou alors, c'est qu'on a repéré une publicité ou une promotion dans un journal. Or, si vous aviez déjà noué un lien avec un magasin soucieux de la qualité de ses produits et capable de vous expliquer la différence (il y en a toujours une) entre ses meubles et ceux de la concurrence, qui peut également vous donner des conseils en décoration, c'est dans ce magasin que vous iriez le plus volontiers.

En tout cas, dans l'exemple de ces deux magasins, l'« éducation » des clients a porté ses fruits puisque, pendant que le magasin 1 augmentait son chiffre d'affaires de 10 % par an pendant quatre ans, le gérant du magasin 2 ouvrait, durant la même période, six autres boutiques.

Les gens sont même prêts à dépenser davantage s'ils perçoivent la valeur de ce qu'ils achètent ou s'ils trouvent une raison plus fondée d'acheter dans un magasin plutôt qu'un autre. Vous n'imaginez pas le nombre de fois où j'ai aidé des entreprises à se développer en mettant sur pied des stratégies, dans un monde où le profit immédiat est roi.

Le vendeur « éduque » le client dans le but de susciter sa fidélité.

Poursuivons nos explications afin que vous tiriez le meilleur parti de l'exercice qui vous sera proposé plus bas sur le sujet. Répondez à cette question : lorsque vos clients envisagent d'acheter un produit que vous vendez, quelle connaissance ont-ils de ce produit ? Lorsque je pose cette question à un large auditoire, la plupart des gens reconnaissent que la majeure partie des acheteurs n'ont que peu de connaissances sur le produit qu'ils s'appêtent à acheter. Êtes-vous, par exemple, un spécialiste du nettoyage des tapis ? Or, si les acheteurs ne connaissent pas grand-chose au produit ou au service que vous leur proposez, cela ouvre de grandes perspectives en termes de stratégie.

Il s'agit de fixer les critères d'achat de vos prospects. En pratique, cela signifie qu'il faut apprendre à chaque acheteur potentiel à être un meilleur acheteur de vos produits ou de vos services. Si l'on reprend l'exemple du nettoyage de tapis, il y a des risques pour que les clients n'aient pas de grandes connaissances en la matière. Le vendeur peut alors modifier les critères d'achat du client en évoquant les études de l'Agence pour la protection de l'environnement portant sur l'impact du nettoyage des tapis, sur la qualité de l'air et la qualité de vie sous votre toit.

En appliquant cette stratégie dans votre entreprise, vous en tirerez un grand profit. Mais avant de continuer sur ce sujet, je vais maintenant vous présenter un concept puissant, susceptible d'éveiller le fin stratège qui sommeille en nous tous...

Se présenter face à un stade plein

Imaginez que je vous place sur une scène, à l'intérieur d'un stade monumental dont le public serait composé de tous les clients potentiels que vous convoitez le plus, et que vous ayez la possibilité de vous présenter à tous en même temps. Première question : seriez-vous prêt à vous avancer sur cette scène pour vous présenter de la meilleure façon qui soit ?

Je fais des conférences dans le monde entier, au cours desquelles je pose cette question. En général, sur le millier de personnes que compte l'assistance, seules de trois à six personnes lèvent la main. Quand j'examine leur réponse, il se trouve qu'elles sont rarement prêtes à intervenir directement. Mais il y a des exceptions, comme cette personne qui s'est présentée d'une façon claire et assurée. Lorsque je l'ai complimentée, la réponse a été la suivante : « Merci pour le compliment, mais c'est moi qui dois vous remercier parce que j'ai suivi l'une de vos formations il y a quelques années. » L'assistance éclate de rire, quand ça arrive, persuadée que la personne qui vient de s'exprimer est l'un de mes sbires, alors qu'il n'en est rien. Mais cela illustre bien l'intérêt de savoir présenter son activité afin d'attirer davantage de clients potentiels et de transformer les badauds, qui entrent dans votre magasin sans la moindre intention d'acheter, en acheteurs.

Le premier élément auquel il faut réfléchir, c'est : quelles seraient les personnes idéales pour constituer le public de votre stade ? Pour prendre un exemple, un de mes clients qui vend des pièces détachées pour des chaînes de montage a essayé de convaincre pendant des mois un directeur de production de faire appel à lui –

mais son offre était refusée à cause de l'augmentation des coûts que cela impliquait. Je l'ai alors incité à s'adresser directement au propriétaire ou au PDG de l'entreprise. Il fallait donc imaginer que le stade devant lequel il allait se présenter était empli de PDG. Et vous, qui mettriez-vous dans votre stade, idéalement ? Le défi consistant à tout faire pour garder cette personne dans votre public. Maintenant, prenez quelques minutes pour rédiger le titre de votre présentation face au stade.

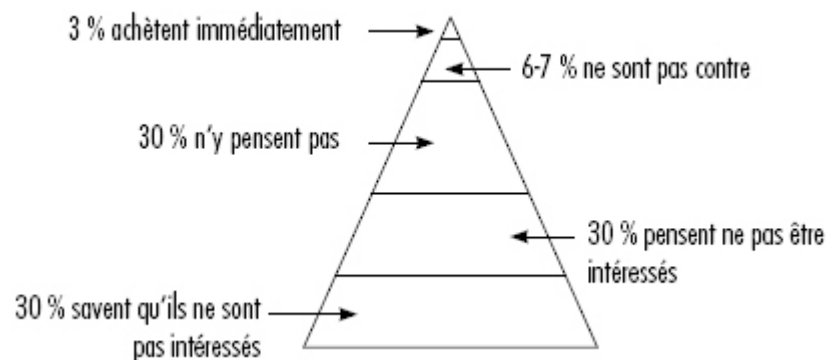
Mesdames et messieurs, le titre du discours d'aujourd'hui est...

Vingt ans de recherches m'ont montré qu'il existe toujours un petit pourcentage de personnes prêtes à acheter immédiatement (3 %). Il y a quelque temps, j'ai donné une conférence devant 1 200 PDG. « Combien de personnes ici ont-elles besoin d'une voiture ? » leur ai-je demandé. Environ 30 mains se sont levées. « Combien cherchent des pneus ? » Une trentaine de personnes a levé la main. « Qui a besoin de meubles ? » encore une trentaine de mains. « Qui aurait besoin de réaménager sa maison ? » Idem. « Et de racheter du matériel de bureau ? »... Vous voyez où je veux en venir. Environ 3 % des clients potentiels sont disposés à acheter sur-le-champ. Et c'est ce pourcentage qui mène tout le commerce.

Par ailleurs, mes recherches mènent à la conclusion que 7 % de la population sont a priori favorables à l'idée d'acheter quelque chose. Ce pourcentage inclut les personnes qui ne sont plus satisfaites de ce qu'elles possèdent déjà ou de leur fournisseur, et qui ne s'opposent pas à l'idée d'en changer, mais qui ne sont pas disposées pour autant à un achat immédiat. Les 90 % restants se partagent en trois catégories. Le premier tiers comprend les gens « qui n'y ont pas réfléchi ». Ils ne seraient pas contre, mais n'y pensent tout simplement pas. Si vous vendez du matériel de bureau et que vous faites de la publicité, ce premier tiers d'acheteurs potentiels ne réagira pas parce que le matériel de bureau ne fait pas partie de ses préoccupations actuelles. Le deuxième tiers est composé des gens « qui pensent qu'ils ne sont pas intéressés ». Au

premier abord, ils ne sont pas aussi neutres que les personnes du premier tiers. Ils répondraient : « Je ne suis pas intéressé par du matériel de bureau. » Ils sont satisfaits de ce qu'ils ont déjà ou savent simplement qu'ils n'en ont pas besoin. Ils ont peut-être une photocopieuse qui a 10 ans, mais tant qu'elle fonctionne, pourquoi en changer ?

Attitude des gens par rapport à un achat éventuel



Gardons ces chiffres en tête et retournons au stade. Juste avant que vous vous avanciez sur la scène, on a prévenu le public : « Vous avez été obligés de venir, mais vous n'êtes pas obligés de rester. Si le discours de cette personne ne vous intéresse pas, vous êtes libres de vous lever et de quitter la salle. »

Si vous arrivez sur la scène en disant : « Je suis venu vous expliquer pourquoi nous avons le meilleur matériel de bureau du monde », vous pouvez être sûr que 90 % des personnes présentes vont se lever et partir. Quiconque a déjà pris la parole en public sait que ce n'est pas le but recherché. Alors réfléchissons au titre à donner à notre discours.

Que pourriez-vous annoncer qui donne envie à tout le monde de rester assis sur son siège ? C'est important, car le titre qui vous permettra d'empêcher vos clients potentiels de se lever et de partir relève de la même approche que celle sur laquelle se fondent votre publicité, vos publipostages ou votre site Internet. Qu'allez-vous

écrire dans ce titre ou dans vos annonces publicitaires qui touchera la pyramide entière de vos clients potentiels ?

Imaginons que vous vendiez du matériel de bureau. Vous êtes sur le point de vous adresser à un stade rempli de directeurs financiers. Si votre point de vue est un tant soit peu stratégique, vous pourriez annoncer quelque chose du genre : « Les cinq atouts de notre matériel de bureau pour votre entreprise. » Une telle approche va toucher seulement les personnes « disposées à acheter immédiatement », peut-être celles « qui ne sont pas contre », mais 90 % de votre auditoire risquent tout de même de quitter le stade.

Quel titre pourrait séduire davantage de monde ? Que pensez-vous de : « Les cinq sources de gaspillage dans votre entreprise » ? Je ne prétends pas que l'auditoire sera absolument captivé, mais il ne se lèvera probablement pas d'emblée pour partir. Les gens vont sans doute rester pour en savoir plus. Une telle accroche risque d'intéresser chacun des auditeurs présents dans le stade, car tout le monde souhaite faire des économies dans son entreprise. Les directeurs financiers au premier plan. Ils resteront donc assis et si la suite du discours est à l'avenant, vous allez donner un nouveau souffle à toute l'activité marketing et ventes de votre entreprise. Cette idée s'applique également aux slogans publicitaires.

La chose la plus difficile à réaliser est d'attirer l'attention des acheteurs potentiels et de la maintenir suffisamment longtemps pour qu'ils aient envie d'acheter votre produit. **Le fait de leur donner des informations intéressantes est un bon moyen de les attirer, tout en vous donnant une certaine crédibilité.** C'est ce qu'on appelle le **marketing basé sur la pédagogie**. Voici, à ce propos, une phrase que vous pouvez recopier dans vos cahiers : vous attirerez beaucoup plus d'acheteurs si vous leur apprenez quelque chose qui les intéresse ou les touche de près plutôt qu'en essayant simplement de leur vendre un produit ou un service.

En voici un autre exemple : l'un de mes clients était une entreprise de services aux commerçants dont la cible était au départ les magasins de détail. Dans le scénario du discours face à un stade, le

public était donc composé de propriétaires de magasins de détail. En annonçant d'emblée : « Je vais vous montrer en quoi nos services aux commerçants sont meilleurs que n'importe quels autres », il risquait de faire fuir les 90 % de l'auditoire qui n'étaient vraisemblablement pas en quête de services particuliers à ce moment-là. Que leur dire pour les retenir et leur donner envie d'écouter la suite ? Voici un exemple de titre accrocheur : « Les cinq raisons pour lesquelles tous les détaillants échouent. »

Le fait de donner des informations intéressantes [aux clients] est un bon moyen d'attirer les acheteurs, tout en vous donnant une certaine crédibilité.

Un lecteur tacticien lisant ces lignes objectera : « Ce qui m'intéresse, ce sont les services aux commerçants. Quel est le rapport ? » Ce à quoi je répondrai :

1. Informer l'acheteur potentiel suscite son intérêt pour le produit ou le service proposé.
2. Si les informations que vous lui fournissez sont pertinentes et utiles, vous apparaîtrez, aux yeux de cet acheteur potentiel, comme quelqu'un qui connaît son produit, bien mieux que les concurrents (il convient de donner aux prospects des informations qui les regardent et qu'ils ignoraient jusque-là).
3. Si vous avez une vision stratégique, vous dispenserez ces informations de telle sorte qu'elles vous permettent de vendre votre produit ou service bien mieux que si vous aviez simplement présenté ce produit ou ce service. Vous trouverez ci-dessous des exemples illustrant ce point.

Le marketing basé sur la pédagogie

L'un de mes clients, une multinationale d'édition de presse, avait affiché de mauvais résultats pendant quatre années consécutives, passant de 1,4 milliard à 1 milliard de dollars de chiffre d'affaires

annuel (soit une perte d'environ 100 millions de dollars par an), et de 400 millions de dollars de bénéfice à un bénéfice nul.

Le nouveau PDG faisait partie du club très fermé du 1 % – les rares cadres étant à la fois des stratèges et des tacticiens. C'est un homme capable d'avoir une vision stratégique globale brillante et de mettre en place cette stratégie à un niveau tactique.

J'ai été appelé en tant que spécialiste commercial et ai audité quatre des journaux les plus en difficulté du groupe. Je leur ai ensuite présenté une stratégie pour redresser les ventes publicitaires. Avant mon intervention, l'entreprise fonctionnait selon un schéma purement tactique. J'ai moi-même été propriétaire de plus de 100 journaux locaux dans des villes de tailles moyennes. Un vendeur appelant un publicitaire disait : « Bonjour, je travaille pour la *Gazette XYZ*. Nous souhaiterions vous rencontrer pour parler de votre publicité. » Si le prospect en question n'a pas l'intention « d'acheter immédiatement », il peut mettre ainsi un terme à la conversation : « Non, merci, je ne suis pas intéressé. »

La situation est la même dans toutes les sociétés d'édition de journaux en Amérique : elles sont toutes gérées de façon tactique. « Bonjour, je travaille pour le *Journal local*. Nous avons actuellement une promotion pour nos abonnés. » Si vous ne lisez pas les journaux, vous allez raccrocher au nez de ces pauvres vendeurs en télémarketing. Une approche plus stratégique vous donnerait envie de lire le journal. Mais nous nous éloignons de notre exemple. Mettez-vous dans la peau du propriétaire d'une agence publicitaire, d'un garage, d'un salon de coiffure ou d'un restaurant, dans une petite ville – ce sont tous des annonceurs qui devraient apparaître dans chacun des journaux locaux.

Après avoir mis en place mon programme, la conversation téléphonique du vendeur a sensiblement changé :

Le vendeur : *Bonjour, je travaille pour la Gazette XYZ. Nous disposons d'un nouveau programme pour apprendre aux gérants d'entreprises à développer leur commerce avec*

plus de succès. Avez-vous déjà entendu parler de cette formation ?

Le prospect : Non, jamais.

Le vendeur : La santé de notre journal repose sur le succès du commerce local, comme vous et tout un chacun ici, dans cette ville. C'est pourquoi nous tenons à ce que les entreprises locales soient les plus florissantes possibles. Nous avons donc mis en place un séminaire expliquant les cinq raisons pour lesquelles les commerces végètent. On y présente également les sept moyens de devenir la boutique [salon de coiffure, restaurant... selon le cas] la plus populaire de la ville. Nous proposerons ce séminaire à toutes les boutiques [salons de coiffure, restaurants... selon le cas] de la ville et voulions savoir si vous souhaitiez vous-même en bénéficier. Est-ce qu'il vous intéresserait de développer votre commerce et d'éviter les écueils qu'il peut rencontrer dans son développement ?

Le prospect : Eh bien... Oui, cela m'intéresserait.

Le vendeur : Bien ! Je suis l'un des intervenants qui ont mis en place ce projet [N'appellez pas vos vendeurs des vendeurs]. Au cours des semaines à venir, je vais m'occuper de diffuser ces informations auprès des gérants de boutiques [ou autres commerces, selon le cas]. Ce séminaire comprend 38 minutes de cours, après quoi il est prévu un temps pour que les gens posent des questions. Chaque séance dure donc en moyenne une heure. Comme il s'agit d'une formation locale, nous venons chez vous à l'heure qui vous convient le mieux, afin que nous ne soyons pas dérangés. Vous n'avez pas à vous déplacer. À quel moment pourrez-vous consacrer un peu de temps au développement de votre commerce, sans être dérangé ?

Le prospect : Nous commençons à 9 heures, et on n'a pas une minute de libre jusque vers 16 h 30. Disons donc vers 8 heures ou après 17 heures.

Le vendeur : Nous proposons également un programme intitulé « Apprendre en déjeunant ». Nous partons du

principe que, puisque tout le monde fait une pause pour le déjeuner, elle peut être l'occasion de se cultiver et de s'informer. Dans ce cas, le séminaire se déroule dans un restaurant dont nous louons la salle. Le déjeuner est offert. En compagnie d'autres gérants ou entrepreneurs, vous déjeunez tout en apprenant différents moyens de faire fructifier vos affaires. Quelle approche préférez-vous ? Souhaitez-vous que nous venions faire le cours dans votre entreprise ou participer à un cours au restaurant à l'heure du déjeuner ?

Le prospect : Je veux bien « apprendre en déjeunant ».

Le vendeur : Parfait. Il y a trois déjeuners de ce type cette semaine. Un aujourd'hui, à midi au restaurant Untel. Puis un mercredi et un vendredi. Quel jour vous conviendrait ?

Le prospect : Aujourd'hui, c'est impossible. Disons mercredi.

Le vendeur : Très bien. Je vous inscris pour mercredi. Ce cours engendre des coûts pour notre société mais il est gratuit pour les participants. Comme je vous l'ai dit, notre succès passe par le succès des entreprises locales. Nous ne fixons qu'une condition aux participants qui s'inscrivent à nos cours : lorsque toutes les places sont prises, les gens se retrouvent sur liste d'attente. Aussi vous demandons-nous de venir ou de prévenir au moins 24 heures avant le cours en cas d'empêchement majeur, afin que nous puissions donner votre place à quelqu'un d'autre. D'accord ?

Le prospect : Bien sûr.

Le vendeur : Bien. Notez mon numéro de téléphone sur votre agenda, pour l'avoir sous la main si vous devez changer l'heure du rendez-vous.

Fin du scénario.

Les gérants ou propriétaires de commerces se réunissent pour le cours. La séance s'ouvre sur des informations générales sur le commerce aux États-Unis : le nombre total de commerces aux États-

Unis, le nombre de commerces qui se lancent chaque année, le taux d'échec des commerces, etc. Ces informations sont intéressantes pour tous les participants, qui acquièrent ainsi une vision plus claire de la situation réelle du commerce dans leur pays. Ils apprennent ainsi que 96 % des affaires s'effondrent au cours des dix ans suivant leur création et 80 % avant la fin de la deuxième année.

On détaille alors cinq raisons expliquant l'échec des commerces. Ces données sont très faciles à trouver et vous pouvez les adapter à votre propos. Par exemple, selon le magazine *Entrepreneur*, les raisons majeures de l'échec d'une entreprise sont, entre autres, de mauvaises relations avec les clients, de mauvaises prévisions budgétaires, le manque de formation du personnel, la mauvaise anticipation des tendances du marché, un marketing pauvre et irrégulier^{*}. En ce qui concerne ce dernier point – un marketing pauvre et irrégulier –, on se trouve au cœur des problèmes de marché. Une fois encore, il n'est pas difficile d'établir certains liens.

La dernière partie de ce cours est axée sur l'idée que la publicité est l'un des meilleurs moyens de gagner des clients. Et comme par hasard, des études démontrent ceci : lorsqu'on compare les différents supports publicitaires (pages jaunes, radio, télévision, publipostage, etc.), on se rend compte que chacun possède des inconvénients pour un annonceur – à l'exception, bien entendu, des journaux.

Attention, tout ce que vous direz jusqu'à ce point doit être pédagogique. **Il ne s'agit pas d'un argumentaire de vente déguisé. Toutes les données doivent être valables et intéressantes, au point que les participants prendront des notes.**

Ensuite seulement, on axera le discours sur « le pouvoir de la presse ». Il apparaît que les lecteurs de journaux sont tendanciellement mieux informés que le consommateur moyen. Les journaux sont les meilleurs outils de communication pour les commerces locaux.

Lors de mon expérience auprès du groupe de presse que j'ai eu pour client, tous les participants au cours avaient l'intention de faire de la publicité dans un journal. Aucun d'entre eux, à la fin de la séance, n'a eu l'impression qu'on lui avait forcé la main. Au contraire, ils se sentaient informés, instruits. Pourquoi ? Parce que **lorsqu'on vend, on met fin à un lien, alors que lorsqu'on informe les gens, on le crée**. Pour reprendre les mots de mon ami et collègue formateur Andy Miller, **le commerce doit créer des liens, pas les rompre**. Lorsque les gens ont l'impression qu'on leur force la main, ils résistent automatiquement. Lorsqu'ils sont informés, ils n'exercent aucune résistance – surtout si les informations sont de qualité. La vente est une forme d'art, ce qui explique que nous lui consacrons le [chapitre 10](#) tout entier. Mais auparavant, nous devons apprendre à devenir un brillant stratège, avant de déployer la moindre tactique. Ce qui consiste également à développer des outils obligeant les vendeurs à établir des liens plus forts et plus profonds avec les prospects. Pour ce faire, il convient que les vendeurs eux-mêmes maîtrisent bien les informations qu'ils donneront ensuite aux clients potentiels. Voyons maintenant les objectifs stratégiques atteints par le marketing pédagogique dans l'exemple ci-dessus :

Le commerce doit créer des liens, pas les rompre.

1. Il a facilité la prise de rendez-vous.
2. Il a permis d'entrer en contact avec tous les prospects, incluant les 90 % qui n'étaient pas disposés à faire un « achat immédiat ».
3. La qualité des informations a donné au vendeur une réputation de spécialiste plutôt que de simple vendeur.
4. La qualité des informations a donné de la crédibilité à ses paroles.
5. Lorsque la réunion commence sur des données réelles et des faits incontestables, les arguments de vente, à la fin de la réunion, sont plus crédibles.

6. Comme on maîtrise parfaitement le domaine dont on parle – en l'occurrence, la presse – les supports concurrents (les pages jaunes, la télévision, la radio, etc.) sont automatiquement écartés.
7. Cela crée une fidélité du client.
8. Si on vous fait un don de valeur, vous avez envie de donner à votre tour. Les participants à ce cours ont eu envie de faire leur publicité dans votre journal, ne serait-ce que pour vous remercier de leur avoir transmis des informations aussi utiles.
9. L'un des points abordés dans le cours est la régularité de la publicité. Car l'un des problèmes stratégiques de la presse est que des entreprises qui ont passé une annonce dans un journal ne la rediffusent pas si elles n'ont pas obtenu de résultats immédiats. Dans ce cours, il est démontré, au contraire, que la visibilité d'une entreprise prend du temps.
10. Les participants ont eu l'impression que faire de la publicité dans la presse locale était presque une obligation morale, par sa contribution à la vie économique locale. « Plus nous avons de soutiens, plus nous pouvons organiser de cours comme celui-là. »
11. La qualité du cours a transformé la vente en un jeu d'enfant pour les vendeurs : ils illustraient leurs propos à l'aide des informations regroupées dans un classeur posé sur le bureau, dont ils tournaient les pages au fur et à mesure pour montrer les informations aux prospects. Je conseille d'utiliser PowerPoint aussi souvent que possible, le plus important étant que tous les vendeurs aient les mêmes informations et le même matériel.
12. Le cours doit donner toutes les informations que la direction voudrait que chaque prospect entende et connaisse. (Bien souvent, 90 % du processus de vente est laissé à la seule responsabilité des vendeurs.)
13. Les vendeurs ont amélioré leurs compétences. Même si certains d'entre eux n'ont pas utilisé exactement les mêmes outils que ceux que nous leur avons fournis, ils ont pris conscience de certains aspects du succès d'une entreprise. Aussi s'impliquaient-ils davantage dans la vente.

Même s'il n'est pas facile pour vous d'organiser des séminaires à l'adresse de vos clients potentiels, vous gagnerez à créer une présentation riche et pertinente en imaginant que vous vous adressez à un stade empli de clients idéaux. Vous pourrez ensuite organiser un concours pour motiver vos vendeurs afin qu'ils mémorisent les informations. En élargissant leurs connaissances, ils feront meilleure impression sur les clients. Mais c'est en organisant des séminaires tels que celui-ci que vous pourrez vous élever à un niveau qu'aucun concurrent n'atteindra jamais.

Un facteur d'échec : les cadres tacticiens

Même après avoir mis en place un séminaire élaboré et l'avoir expliqué en détail, à la faveur d'un lancement national, nous nous sommes malgré tout retrouvés confrontés à des vendeurs qui rétorquaient : « Vous plaisantez ? Pourquoi devrais-je faire tout cela alors que tout ce que je cherche, c'est vendre des encarts publicitaires ? »

Les agences de pub de *Madison Avenue*, entre autres, nomment cela la PUV (Proposition Unique de Vente), dont le problème est qu'elle est centrée sur vous, le vendeur. Elle soulève la question suivante : « Qu'avons-nous de particulier ou de mieux que nos concurrents ? » Certes, c'est une question à laquelle toute entreprise devrait savoir répondre, mais c'est une question autocentrée. Or, vous devriez savoir que **la meilleure position stratégique consiste à faire en sorte que vos clients se développent avec succès.**

Ainsi, pour reprendre l'exemple du groupe de presse, il s'est agi de passer de la proposition unique de vente, de style *Madison Avenue* (« atteindre plus de gens chaque jour que les autres supports médiatiques »), à une position stratégique consistant à « aider les entreprises et les consommateurs à vivre mieux ». Cela signifie passer d'une approche centrée sur soi à une approche centrée sur le client.

Dans l'exemple cité, on se concentre non seulement sur les annonceurs, mais également sur les lecteurs. C'est une approche plus large et plus ouverte.

Un facteur de réussite : l'exemple

Il est temps, à présent, d'aller plus loin dans la mise en place de notre approche marketing basée sur la pédagogie. Cela implique une discipline et une détermination de fer. J'ai contemplé le PDG de la société éditrice de presse exerçant son talent. J'ai commencé par inviter, par petits groupes, le personnel des différents journaux à participer à des formations de deux jours sur la façon la plus pertinente de se présenter et de vendre. Puis le PDG a envoyé deux personnes sur les routes, dont la mission à temps plein était de diffuser en profondeur cette stratégie dans toute la société.

Je me souviens d'une réunion au cours de laquelle je faisais une présentation à ce PDG, ainsi qu'à tous les directeurs régionaux de la société qui dirigeaient chacun plusieurs journaux locaux. Tandis que j'exposais quelques concepts, le PDG s'est retourné vers l'un de ses directeurs et lui a demandé :

« Qu'avez-vous pensé de la formation ? »

Le directeur : Je n'ai participé à aucune des formations. Je ne voulais pas intimider le personnel par ma présence.

Le PDG : Ah ? Mais comment comptez-vous développer une stratégie que vous n'avez pas vous-même apprise ? »

Le directeur est resté sans voix. Il s'est simplement tortillé sur sa chaise, à l'instar de tous les directeurs présents dans le public qui n'avaient pas non plus participé aux formations. Que cet exemple vous soit utile. **Dans une entreprise, les changements – les vrais changements, les améliorations spectaculaires – commencent en haut de la hiérarchie et se diffusent ensuite en descendant.**

Renforcer la stratégie

Aujourd'hui, Internet permet d'organiser des cours dans toutes les circonstances et les situations possibles. L'un de mes clients, *American Art Resources*, est le premier fournisseur d'œuvres d'art dans les hôpitaux. L'art a un impact émotionnel. Il a été cliniquement démontré que la présence d'œuvres d'art dans les hôpitaux participait à la guérison des patients. Sans compter l'impact positif que les œuvres exercent sur le personnel des hôpitaux qui les a quotidiennement sous les yeux. Cette entreprise a donc organisé un séminaire sur Internet, sur le thème : « Les cinq menaces les plus dangereuses pour les hôpitaux. » Il a été présenté à plus de 400 cadres hospitaliers, mais aucun d'entre eux n'a eu à se déplacer : tout a eu lieu sur Internet.

Les informations que l'entreprise a divulguées étaient étonnantes, bien construites et hautement pédagogiques. Elle a d'abord exposé les difficultés graves auxquelles les hôpitaux étaient confrontés, avant de proposer des solutions. On insistait sur le fait qu'il est possible d'augmenter l'efficacité des hôpitaux et que tout compte, notamment la conception de l'hôpital, y compris les œuvres d'art qui y sont exposées. L'exemple des œuvres d'art était employé pour illustrer l'importance du détail. En conséquence, mon client a ainsi dévoilé les raisons pour lesquelles il est le fournisseur le plus compétent en œuvres d'art pour les hôpitaux. Vous pouvez vous rendre sur son site Internet et choisir une œuvre parmi des milliers (www.americanartresources.com^{*}). Ses consultants sont désormais parfaitement formés. Alors qu'ils peinaient, à une époque, à se présenter devant les directeurs et les cadres des hôpitaux, ils ont aujourd'hui une notoriété incontestée auprès des plus grands hôpitaux du monde.

J'ai également travaillé avec une grande chaîne de magasins de chaussures, dont j'ai demandé au PDG de réaliser une étude sur les pieds, les chaussures et les vêtements. Il résulte de cette étude que le pied comprend 214 000 terminaisons nerveuses reliées à tous les

organes du corps. Un pied perd environ 23 cl de sueur par jour. Selon la qualité de vos chaussures, la transpiration sera évacuée au fur et à mesure ou retenue, créant un milieu propice au développement de bactéries – que vous rapportez ensuite chez vous. Cette chaîne de magasins de chaussures a décidé de former tous ses vendeurs en développant leurs connaissances sur les pieds, la mode et les chaussettes. Dans chaque magasin, ils disposent d'un classeur pratique qui leur permet à leur tour de donner des informations aux clients. Ils peuvent ainsi atteindre les objectifs stratégiques suivants :

1. vendre davantage de chaussures ;
2. vendre des chaussures de meilleure qualité ;
3. fidéliser la clientèle à la marque ;
4. améliorer leurs propres compétences ;
5. créer un lien tel que les clients ne voudront faire leurs achats que dans ce magasin.

Ainsi de suite.

Pourquoi la présentation au stade est-elle le noyau du processus ?

La présentation que l'on ferait face à un stade, à condition qu'elle soit bien préparée, fournit des informations qui donneront plus d'efficacité à toute votre stratégie de marketing. Les informations de données sont le noyau autour duquel se construit tout votre marketing. Ce sont elles qui modèlent les critères d'achat des clients en votre faveur.

Je travaille, par exemple, avec une société qui vend des *incentives* (divertissements, séjours ou activités offerts à des fins de marketing) à d'autres entreprises. Ces produits servent à développer la fidélité à une marque, à motiver des achats supplémentaires ou à améliorer les performances et la fidélisation des employés. Les vendeurs de toutes les autres entreprises du secteur vous

présenteront toutes les *incentives* que vous voudrez. En revanche, mon client propose un séminaire impressionnant intitulé : « Quatre façons d'augmenter vos bénéfices, vos performances et vos ventes. »

Au cours de cette formation, les prospects apprennent une tonne d'informations et finissent par s'y connaître vraiment en *incentives*. Ils savent alors comment les utiliser au mieux dans leur entreprise.

Avant de participer à ce séminaire, leurs critères d'achat étaient vraisemblablement vagues et basés sur des connaissances inexistantes ou presque. Après le séminaire, les prospects ont acquis des connaissances, certes, mais ils sont disposés non seulement à utiliser des *incentives* dans leur entreprise, mais également à faire appel aux *incentives* vendus par cette société en particulier, qui semble connaître son produit bien mieux que ses concurrents. En conséquence, c'est à elle que s'adresseront plus volontiers les acheteurs potentiels.

Réfléchissez en ces termes aux produits ou aux services que vous proposez. **Quelles informations feraient pencher les critères d'achat en votre faveur ?** Quel que soit le produit que vous vendez, les informations que vous pourrez fournir consolideront les liens entre l'acheteur potentiel et ce produit en particulier. D'ailleurs, plus le produit ou le service que vous proposez est complexe, plus grandes seront vos chances d'avoir l'air d'un spécialiste en ce domaine.

Pédagogue ET expert

Si votre ambition est de vraiment vous mettre au service de votre client, avoir une bonne maîtrise du marketing – et non pas seulement du produit que vous vendez – implique d'avoir de plus grandes connaissances que tous vos concurrents. Ce ne sera pas très compliqué, si la plupart d'entre eux s'intéressent davantage à

vendre un produit qu'à se positionner en *spécialistes* de ce produit. Dans tous les cas où j'ai personnellement appliqué cette stratégie dans les entreprises que je dirigeais ou aidé des clients à le faire, nous avons vraiment battu nos concurrents à plate couture. Même quand ils prenaient conscience de notre façon de procéder, ils ne pouvaient pas rattraper le temps perdu. Construire une solide présentation ne signifie pas travailler plus mais travailler mieux. Ceux qui cherchent à offrir à leurs clients potentiels les informations les plus pertinentes et les plus fournies auront toujours une longueur d'avance sur ceux qui se contentent de vendre des produits ou des services.

Voici une règle au sujet des informations à fournir : **les informations relatives au marché sont toujours plus incitatives que les données techniques**. La plupart des gens pensent qu'une chaussure est une chaussure (donnée technique), mais quand ils apprennent que le pied est relié à tous les organes du corps, il s'agit de données relatives au marché qui donnent beaucoup plus d'importance au choix d'une chaussure. Alors réfléchissez aux données relatives au marché qui pourraient rendre vos produits ou vos services plus essentiels.

2 autres exemples de marketing basé sur la pédagogie

J'ai travaillé avec une société qui vendait de l'aide à la recherche à des fiscalistes (comptables et avocats). Au départ, elle mettait en avant des données techniques : « Voici en quoi consiste notre aide à la recherche. » Je l'ai aidée à s'exprimer en termes de données relatives au marché : « Le fisc impose que vous suiviez ces 22 étapes dans votre recherche. Vous ne pouvez pas facturer ces étapes à vos clients, car aucun client n'est prêt à payer pour cela. En revanche, vous pouvez utiliser nos produits, qui vous permettront

d'accélérer ce processus. » Les données relatives au marché rendent les données techniques encore plus importantes.

Autre exemple : l'un de mes clients vendait des calendriers illustrés, dont les photographies allaient de la couvée de chiots à Pamela Anderson. Après avoir mené une étude de marché, nous sommes parvenus à la conclusion que les librairies vendaient 40 % de volumes supplémentaires par centimètre carré. Pourquoi ? Parce qu'elles plaçaient les calendriers près des caisses. Quand achetez-vous des calendriers ? À la fin de l'année, quand vous faites la queue, les bras chargés de cadeaux de Noël et que vous apercevez un calendrier de Formule 1. Votre patron adore les Formule 1 : vous lui achetez un calendrier. Dans la majeure partie des autres magasins, les calendriers se trouvaient au rayon papeterie, où ils n'étaient même pas rangés sur des présentoirs ou des tourniquets.

En faisant part de ces informations aux magasins, mon client a pu augmenter les ventes de 20 % en un an seulement – alors que les ventes avaient stagné pendant les quatre années précédentes –, simplement en apprenant à mettre davantage en valeur ses calendriers dans les magasins.

Ces exemples ne sont pas des cas isolés. Quoi que vous vendiez, prenez le temps de rassembler des informations sur le marché. De nos jours, grâce à Internet, toutes ces informations sont très accessibles. Il n'est pas difficile de rassembler des informations à intégrer à votre présentation. Le seul problème est de trouver le temps de le faire.

Trouver l'argument irréfutable

Dans le domaine juridique, il faut trouver *l'argument irréfutable* qui rend la partie adverse coupable et l'empêche de gagner le procès. Il en va de même dans le domaine du marketing. **Il existe toujours un argument irréfutable qui vous positionnera au-dessus de**

tous les autres. Le fait, par exemple, que l'art aide à guérir ou que les calendriers se vendent comme des petits pains lorsque vous les placez près des caisses sont des arguments irréfutables. Je pourrais vous citer des centaines d'autres exemples et croyez-moi : il existe toujours un fait que l'on ne peut réfuter. Toujours.

L'un de mes clients était spécialisé dans l'entretien des pelouses. Tous les ans, certains de ses employés démissionnaient en emportant quelques-uns de ses clients, à qui ils proposaient les mêmes services, mais à un tarif inférieur. « Donnez-moi directement l'argent au lieu de le donner à l'entreprise. » L'équipe de recherche a retrouvé un cas de procès dans lequel l'État de New York a condamné un propriétaire à verser des dommages et intérêts à un employé qui s'était blessé en tondant sa pelouse. Donnez cet exemple aux clients qui seraient tentés de rogner 5 dollars par mois sur le budget consacré à leur jardin et demandez-leur s'ils sont sûrs que leur employé est assuré en cas d'accident. « Si ce n'est pas le cas et qu'il se blesse chez vous, vous pourriez être obligé de payer des dommages et intérêts jusqu'à ce qu'il guérisse. » Cela constitue un argument irréfutable – un fait dissuasif pour tous ceux qui envisageaient d'employer une personne sans autorisation ni assurance. Afin de trouver les données sur le marché les plus pertinentes et de mettre la main sur l'argument irréfutable, il convient d'observer la situation *dans la durée*. Cela vous permettra de dénicher une bonne idée.

J'ai eu un client qui refusait délibérément de vendre ses produits par l'intermédiaire des géants de la grande distribution tels que Carrefour. Ses produits n'étaient vendus que dans des boutiques de cadeaux. Une petite recherche a révélé qu'il existait 36 000 boutiques de ce genre. Ce qui paraissait être un chiffre énorme, jusqu'à ce qu'on se rende compte que ces boutiques étaient au nombre de 96 000 une vingtaine d'années auparavant. Cela signifiait que 60 000 boutiques de cadeaux avaient disparu, alors que Wal-Mart ne cessait d'ouvrir de nouveaux magasins chaque jour. Ces informations ont radicalement changé la vision de ce client.

Renseignez-vous et comparez les données sur la durée. Vous serez surpris des découvertes que vous ferez.

Un autre de mes clients était spécialisé dans les thérapies alternatives, qu'il vendait aux médecins. Une étude montre que les patients dépensent 460 milliards de dollars en thérapies alternatives par an aux États-Unis. Un chiffre intéressant, à n'en pas douter. Mais en regardant la situation de plus près, nous avons appris que dix ans plus tôt, ce chiffre n'était que de 46 milliards. Il avait donc décuplé en dix ans. De fait, on compte aujourd'hui 350 millions de visites chez le médecin par an. Mais également 420 millions de visites chez un praticien de médecines alternatives. Ce qui fait donc 70 millions de visites supplémentaires chez des thérapeutes qui ne prescrivent pas de médicaments. Ces chiffres expriment des tendances que, pour des raisons que j'ignore, pratiquement personne ne pense à consulter. C'est pourtant dans ces tendances que se nichent des avantages stratégiques susceptibles de vous faire battre vos concurrents à plate couture, de vous faire gagner des parts de marché et de fournir des données qui intéresseront beaucoup vos clients.

Travaux pratiques

Dressez la liste de vos objectifs stratégiques. Référez-vous à la liste de l'exemple de la société d'édition de presse, pour vous aider. Puis organisez un atelier avec votre équipe sur chacun d'entre eux. Demandez à vos employés : « De quelle façon pourrions-nous être plus respectés ? » et organisez un atelier sur cette question. Puis : « Qu'est-ce qui donnera l'impression à nos clients que nous sommes des spécialistes dans notre secteur ? » et ainsi de suite. Passez en revue les objectifs stratégiques de votre liste (13 pour la société de presse) et organisez un atelier sur chacun avec vos employés. Ces ateliers se révéleront très fructueux.

Faites des études de marché concernant votre secteur, sur la durée. Gardez une trace de tout ce qui pourrait être utile aux yeux de vos clients. Consacrez un peu de temps à ces recherches chaque semaine, afin de pouvoir trouver vos arguments irréfutables.

EN BREF : DEVEZ UN STRATÈGE

Si vous voulez accomplir l'une des actions stratégiques les plus fructueuses, trouvez des données relatives au marché qui donneront plus d'importance aux produits ou services que vous vendez. Peu importe que vous vendiez de la mousse à raser ou des services de livraison express – il y aura toujours des données sur le marché qui rendront votre produit vital.

Revenons maintenant à la différence entre les stratèges et les tacticiens. Le stratège comprend qu'une présentation pertinente ou que le marketing basé sur la pédagogie ouvrent les portes plus vite et plus facilement, permettent de tisser des liens plus solides avec le client et d'augmenter les ventes.

Mais ce brillant stratège devra alors s'assurer de la possibilité de mettre en place cette stratégie au niveau tactique.

Si vous souhaitez créer une Prodigieuse Machine à Vendre, vous devrez à la fois penser comme un stratège et mettre vos idées en application comme un grand tacticien.

* Ron Finklestein, *What Successful Businesses Have in Common* (magazine en ligne). Entrepreneur.com (14 avril 2006). Disponible sur www.entrepreneur.com/management/leadership/article83764.html. En anglais. NdT.

* En anglais. NdT.

Embaucher des champions

*COMMENT ACCÉLÉRER VOTRE
CROISSANCE EN EMPLOYANT, DANS
TOUS LES DOMAINES, DES GENS
BOURRÉS DE TALENT*

Si vous avez envie de créer une Prodigieuse Machine à Vendre, l'une des pièces majeures du puzzle consiste à comprendre la personnalité des vendeurs les plus talentueux du marché. En d'autres termes, vous devez apprendre à les recruter et à les garder, afin de mettre alors en pratique tout ce que vous avez d'ores et déjà appris dans ce livre. Et comme vous le verrez, tous les points abordés seront approfondis au fil des prochains chapitres.

Dans ce chapitre, je vais vous dévoiler les secrets de vingt années passées à dénicher des champions, à leur faire passer des entretiens, des tests, à les motiver, à les rétribuer et à les gérer. Vous apprendrez comment n'embaucher que les meilleurs éléments dans chacun des services de votre entreprise. Si vous-même êtes employé, vous apprendrez comment agir et vous comporter afin de devenir un champion dans votre domaine.

Une mauvaise embauche coûte en moyenne 60 000 dollars à une entreprise. Pourtant, on se décide souvent à embaucher une personne à l'issue d'un entretien qui n'aura duré – dans le meilleur des cas – qu'une heure. Certains PDG ont estimé qu'une mauvaise

embauche leur avait parfois coûté jusqu'à plusieurs millions de dollars.

Dans ce chapitre, je vais vous dévoiler une méthode unique et efficace, qui vous permettra de déceler les défauts des candidats *avant* que vous ne les embauchiez. Dans bien des cas, on se rend compte des problèmes trop tard, alors que la personne travaille depuis déjà plusieurs mois dans l'entreprise. Alors commence un processus d'extraction douloureux, à moins que, faute de temps ou d'énergie pour trouver quelqu'un d'autre, on décide de laisser cette personne à son poste, où elle a au moins le mérite de savoir ce qu'elle a à faire.

Aux différents postes que j'ai occupés, il me semble que la seule raison valable pour que des gens m'aient embauché était que je devais être un très bon élément. Sinon, pourquoi se seraient-ils embarrassés d'une personne aussi pénible à gérer que moi ? Vous voyez le genre : toujours prêt à faire plaisir, toujours en quête de tâches supplémentaires à accomplir, avide de responsabilités et cherchant toujours à en savoir plus que nécessaire sur tout. J'étais ainsi fait – une horreur ! Cela dit, ce genre de personne vaut largement l'argent que vous investissez pour elle, à condition que vous canalisez son énergie. Aussi me suis-je juré que, quand j'aurais grimpé dans l'échelle, j'embaucherais à mon tour des personnes de ce type.

Puis je suis allé travailler pour Charlie Munger. Là, j'étais libre d'embaucher qui je voulais. Lorsque j'ai cherché à embaucher des champions, j'ai découvert qu'il s'agissait de spécimens incroyablement rares. Aussi ai-je passé les vingt années suivantes à étudier ce qui fait que certaines personnes deviennent des cadres ou des employés hors pair.

Travaux pratiques

Pour les PME et les entreprises d'une seule personne : prenez le temps de noter trois tâches que vous aimeriez voir accomplir par une autre personne

experte, dont l'excellent travail rapporterait beaucoup à votre entreprise.

Face à chacune de ces trois tâches, notez ce que cela pourrait rapporter à votre entreprise, y compris en termes financiers. Maintenant, notez combien vous pourriez vous permettre de payer cette personne si elle était vraiment performante. Si la rétribution est suffisamment importante, vous trouverez toujours des gens prêts à l'accepter.

Pour les entreprises plus importantes : notez trois postes auxquels vous devriez embaucher des personnes expertes, même si cela implique de remplacer un employé parce qu'il n'est pas un professionnel hors pair. Face à chaque poste, notez l'impact qu'aurait sur votre entreprise l'embauche d'un champion. Évaluez le plus précisément possible ce qu'une telle embauche rapporterait à l'entreprise. Puis notez combien vous pourriez payer cette personne si elle était vraiment performante.

Nous reviendrons sur ce point plus loin dans ce chapitre.

Les personnes travaillant seules ont tendance à considérer qu'elles n'ont pas les moyens d'embaucher quiconque, encore moins des champions. Mais, comme vous le verrez, il faut voir les choses autrement. Imaginez tout ce qu'un vendeur hors pair pourrait apporter à votre entreprise. Pensez à tout ce que vous pourriez faire si, pendant ce temps, un vendeur gérait vos ventes avec brio ? À quelle vitesse vos affaires se développeraient-elles ? J'ai eu de nombreuses occasions de montrer à des entrepreneurs persuadés qu'ils ne pouvaient pas embaucher un vendeur l'intérêt d'embaucher une équipe complète de vendeurs à la commission. C'est une découverte capitale pour la plupart des entreprises, dont elle peut changer la physionomie du jour au lendemain. Alors si vous avez l'impression que vous ne pouvez embaucher personne ou que vous n'avez pas besoin de vous entourer de champions, détrompez-vous. Ce chapitre vous montrera en détail comment développer plus rapidement l'entreprise ou le service que vous dirigez, si vous êtes suffisamment malin pour partager l'argent que vous gagnez avec d'autres.

Exemple :

L'un de mes clients vendait des listes de sites Internet à des chirurgiens esthétiques. Cette entreprise avait été fondée par un

professionnel hors pair. Lorsque je l'ai rencontré, il s'occupait lui-même des ventes. Comme il exerçait son métier à la perfection, il était réticent à l'idée d'embaucher d'autres vendeurs, et ce, pour plusieurs raisons :

- Il n'avait pas envie de céder à quelqu'un d'autre la commission qui lui revenait jusqu'à présent.
- Il n'avait aucune expérience d'embauche et se demandait comment il fallait procéder.
- Il était persuadé qu'embaucher des vendeurs lui coûterait plus d'argent que cela lui en rapporterait.

Nous avons fait le calcul. S'il donnait une commission de 20 % à un vendeur, il garderait 80 % de la recette. Et si le vendeur gagnait autant de clients que lui chaque mois, le vendeur lui-même pouvait s'assurer un revenu à six chiffres.

Partant de ce constat, nous avons mis une annonce dans le journal avec, pour appât, le chiffre le plus haut possible.

Je suis sidéré par la façon dont la plupart des entreprises proposent, dans les annonces de recrutement des vendeurs, un salaire moyen. C'est le meilleur moyen d'attirer des vendeurs moyens. **Au contraire, proposez le salaire le plus élevé que vous puissiez dans votre annonce.** Nous en reparlerons.

En quelques mois, cet entrepreneur s'est retrouvé avec cinq vendeurs et a quintuplé son chiffre d'affaires. De plus, sa situation a changé : il ne travaillait plus *dans* son entreprise, mais *sur* l'entreprise. Depuis, il a fondé plusieurs sociétés prospères et totalement changé de point de vue sur l'embauche de champions.

Qu'est-ce qu'un champion ?

Le type de personne dont je parle est quelqu'un qui, s'il se retrouve dans des conditions de travail déplorables, avec peu d'outils, aucune formation et de mauvaises ressources, est capable, en l'espace de quelques mois, d'être plus performant que vos meilleurs employés, ou qui sait développer vos affaires d'une façon que vous n'auriez jamais pensée possible. Embaucher une telle personne ne relève pas du hasard. Il faut comprendre les caractéristiques de sa personnalité qui vont correspondre au travail que vous souhaitez lui confier, et avoir en main les outils permettant d'identifier les candidats qui possèdent ces caractéristiques.

Établir un profil de personnalité est la clef pour dénicher des champions. Nombreuses sont les sociétés qui proposent des tests visant à déterminer des profils psychologiques, même si, aujourd'hui, on ne parle plus de profilage psychologique, mais d'*évaluation comportementale* ou de *profil de personnalité*. Pour ne pas avoir à jongler entre plusieurs termes, j'emploierai le terme de profilage de personnalité pour désigner la méthode consistant à comprendre la psychologie d'une personne.

Prenons pour exemple la méthode la plus aboutie, la plus validée et la plus populaire de profilage de personnalité, intitulée DISC. La méthode DISC est fondée sur les études réalisées en 1928 par un psychologue de Harvard, William Moulton Marston, et a été développée et perfectionnée par des dizaines de sociétés au fil des ans. DISC est un acronyme recouvrant quatre aspects de la personnalité : dominance, influence, stabilité et conformité. Le test DISC utilise des associations de mots pour mesurer l'importance de chaque caractéristique chez le candidat.

La *dominance* est un trait de personnalité lié à la force de votre ego. C'est une mesure de votre force personnelle, de votre désir de contrôler les situations et de votre façon de vous affirmer dans vos relations. Les candidats qui montrent une *forte dominance* ont un ego fort. **Bien que le mot ego ait, dans ce cas, une connotation négative, il se révèle néanmoins positif dans certaines circonstances.** Donald Trump a un ego fort. Ne pensez-vous pas

que cela l'a aidé à transformer les 25 millions de dollars légués par son père en milliards de dollars que valent ses affaires aujourd'hui ? Chez d'autres personnes, la force de l'ego est moins apparente mais tout aussi efficace. Vous pensez que Steven Spielberg est un grand timide ? Détrompez-vous : il possède un fort sens de l'ego qui l'a poussé à devenir l'un des plus grands producteurs et réalisateurs de la planète.

Un ego fort est un atout dans le commerce. Il vous donne la volonté et l'ambition de vendre le plus possible sans pour autant prendre trop à cœur les refus répétés et parfois brutaux des clients. Il signifie également que vous êtes déterminé lorsqu'il s'agit de passer à l'action et de prendre des décisions. Les personnes possédant un ego fort aiment maîtriser les choses, ne supportent pas l'inaction et adorent avoir à relever des défis. La plupart des grands PDG font partie de cette catégorie. C'est ce qui leur permet de diriger. Une personne avec une *faible dominance* est beaucoup plus circonspecte, consultative et peu exigeante.

L'*influence* est liée à votre façon d'interagir en société et de communiquer. Les gens révélant une *forte influence* aiment les autres. Ils sont naturellement empathiques, se mettent facilement à la place des autres et comprennent leur point de vue. Ils aiment le travail en équipe, sont rapides et énergiques. Ils savent également se montrer persuasifs, ce sont des personnes qui communiquent beaucoup par la parole. Les personnes avec une *faible influence* sont sérieuses, logiques, factuelles et aiment approfondir.

La *stabilité* est la façon dont on se montre patient, constant et réfléchi. Les personnes avec une *forte stabilité* sont réfléchies dans leurs décisions et dans leurs actes. Elles travaillent avec constance et cohésion au sein d'un groupe, mais préfèrent œuvrer dans les coulisses plutôt que sur le devant de la scène. Elles sont à l'écoute et remportent souvent l'adhésion des autres. Les personnes à *faible stabilité* sont des personnes qui font constamment plusieurs choses en même temps. Elles agissent vite et prennent des initiatives.

La *conformité* est liée à votre relation aux structures et à l'organisation. Les personnes à *forte conformité* planifient, sont prudentes dans leurs décisions et dans leurs actes et travaillent bien lorsqu'elles sont seules. Elles aiment que les choses soient organisées et structurées, travaillent avec soin et précision. Les personnes à *faible conformité* ont une vision d'ensemble et sont moins prudentes. Elles vont plus vite en besogne qu'une personne à fort taux de *conformité*. Elles distinguent mieux les nuances et possèdent en général une plus grande indépendance d'esprit.

La valeur d'un champion n'est pas de posséder un fort taux de l'un ou l'autre de ces critères, mais de posséder les quatre caractéristiques en proportions variables. Pour comprendre comment ces caractéristiques s'assemblent, revenons au domaine des ventes. Les vendeurs brillants font preuve de beaucoup d'*influence*. Ils sont empathiques et ont psychologiquement besoin de se lier aux autres, de trouver des qualités chez tout le monde. Ce sont des atouts indéniables pour des vendeurs, qui sauront aborder les clients de toutes les façons possibles et chercheront à les servir et à leur faire plaisir autant que possible. Sachant déceler les bons côtés de toutes les personnes qu'ils rencontrent, ils savent également créer de bonnes relations avec elles.

Mais ne vous méprenez pas : l'*influence* n'est pas en soi un critère suffisant pour faire un excellent vendeur. Les personnes à très fort taux d'*influence*, très compréhensives, sont trop empathiques pour conclure des ventes. Par contre, si, dans la personnalité d'un candidat, l'*influence* se combine à une forte *dominance*, alors vous tenez votre champion des ventes. Il va se lier fortement avec le client, mais ne perdra pas de vue qu'il est là pour vendre. Il vendra, donc, à condition que ce soit bénéfique pour le client. En d'autres termes, les personnes guidées par un fort ego sont persuadées que le client devrait acheter et se sentent obligées de lui vendre leur produit, en dépit de ses résistances. Cela peut sembler lourd, mais cette insistance, atténuée par une grande empathie, fait d'une personne un vendeur proche de la perfection.

Une forte *dominance* n'est pas le critère parfait pour un réceptionniste, un assistant administratif ou quiconque exécute un travail d'équipe. Mais pour un vendeur, c'est un excellent trait de personnalité. Seule une personne possédant un ego un peu surdimensionné et un besoin psychologique de prendre systématiquement le contrôle de la situation peut résister face à un client qui lui aura dit non 10 fois. Les gens possédant une faible estime d'eux-mêmes et une faible *dominance* ont tendance à renoncer au premier refus, ce qui fait d'eux de piètres vendeurs.

Environ la moitié des gens avec qui j'ai eu l'occasion de travailler au fil des ans renonçaient dès le premier rejet. S'ils appelaient un client, qui affirmait n'être pas intéressé, ils ne le rappelaient plus jamais. Très peu de vendeurs, peut-être 4 ou 5 %, retentaient leur chance après quatre refus. Pourtant, comme vous l'avez vu dans le chapitre précédent, il est établi que l'on subit en moyenne 8,4 refus avant d'obtenir un rendez-vous. La différence entre une personne qui baissera les bras dès le premier refus et une personne qui ne renoncera jamais, même après 40 rejets, est simplement déterminée par la force de son ego.

Cependant, comme il est difficile de trouver des gens qui n'abandonneront pas la partie après huit tentatives, j'ai mis au point différentes procédures qui permettent aux vendeurs de ne pas se décourager, en dépit des refus des clients potentiels. Ainsi, les vendeurs doivent réaliser 12 tentatives, après que je leur ai expliqué à l'avance que le client opposera au moins huit refus. Les vendeurs s'attendent ainsi à ce que le client ne soit pas intéressé, sans mal le prendre. **Dès leur premier jour dans l'entreprise, les vendeurs sont formés pour relancer le client 12 fois, même si ce dernier a systématiquement refusé leur offre.**

Oui, il est possible d'apprendre à relancer le client autant de fois que nécessaire, comme nous le verrons dans le [chapitre 9](#). Mais c'est encore mieux d'embaucher quelqu'un qui, sans que vous ayez à le lui demander ni à le former, se montre déjà suffisamment obstiné pour conclure des ventes, et dont l'ambition personnelle le

pousse à sans cesse améliorer ses performances. N'aimeriez-vous pas embaucher des employés toujours prêts à innover, à développer leurs compétences et à aller plus loin dans toutes les tâches que vous leur confiez ?

Si vous ne saisissez pas le profil psychologique d'un vendeur champion, vous risquez de refuser sa candidature à l'issue d'un simple entretien. Un candidat à *forte dominance* et *forte influence* apparaît souvent excessif – trop empressé ou agressif – dans un entretien d'embauche. Mais ne vous laissez pas impressionner par son apparente insolence, c'est au contraire l'ingrédient essentiel d'un champion. Au cours d'un entretien d'embauche, la personne est le produit. Elle doit avoir l'air confiant et vous persuader qu'elle est la mieux placée pour ce poste. **Un comportement agressif peut effrayer certains employeurs, alors que c'est exactement ce qui fait un bon vendeur.**

Les tests de profil de personnalité vous permettront de distinguer le champion qui se cache parmi tous les candidats. Les profils DISC et autres outils d'évaluation comportementale sont de bons moyens pour évaluer un candidat. Je vous communiquerai plus avant une méthode de profilage que vous ne trouverez nulle part ailleurs et qui vous permettra de savoir, en cinq minutes, si une personne a une *forte dominance* et une *forte influence*. Comme vous le savez désormais, je suis obsédé par la précision nécessaire à une embauche, en particulier pour les vendeurs. Après avoir utilisé six profils d'évaluation comportementale et en avoir examiné six autres, mes employés et moi-même en avons trouvé un qui est d'une précision telle que nous avons négocié pour l'ajouter aux autres outils figurant sur plusieurs de mes sites Internet. Sur www.chetholmes.com, vous pouvez cliquer sur un bouton bleu intitulé « Personality testing* ».

Travaux pratiques

Consultez votre liste de tâches ou de postes qui pourraient être radicalement transformés si vous embauchiez un champion. Notez le profil de personnalité

qui conviendrait le mieux à chaque travail. Pour vous aider, vous pouvez penser à une personne que vous connaissez ou un personnage connu qui, à vos yeux, remplirait parfaitement cette mission et noter les qualités que vous prêtez à cette personne.

Nous sommes prêts, maintenant, à vous montrer comment recruter un champion, lui faire passer un entretien et le distinguer du reste des candidats.

Comment embaucher un champion

Vous ne voulez pas embaucher des gens banals, alors vous ne devez pas faire des choses banales pour attirer les candidatures. Voici quelques idées testées et approuvées.

Réalisez une annonce qui attire les meilleurs

Mes annonces commencent ainsi :

Nous n'embauchons que des champions – de 50 000 à 300 000 dollars.

Ne répondez à cette annonce que si vous excellez et pouvez le prouver. Venez bâtir un empire au sein de notre société prospère et en pleine expansion. Nous travaillons dans le secteur XYZ mais nous n'embauchons pas des expériences, mais des compétences. Chez nous, vous pourrez gagner 50 000 dollars si vous êtes dans la moyenne, 300 000 dollars ou plus si vous êtes un champion. Que vous soyez jeune ou vieux, si vous avez l'étoffe d'un champion, nous nous en rendrons compte. Contactez-nous au...

Vous remarquerez qu'il n'est pas demandé aux postulants d'envoyer de curriculum vitae, ni de faire preuve d'un nombre minimal d'années d'expérience. Il n'est pas non plus fait mention de compétences informatiques ni de diplômes. L'annonce défie les gens

afin que seuls les meilleurs d'entre eux postulent. Quel genre de personne une telle annonce peut-elle bien attirer ? Les personnes possédant un fort ego.

Lorsque j'avais 14 ans, je livrais le journal à tout un quartier, soit à 26 personnes. Quelque temps plus tard, ma tournée s'étendait à quatre quartiers – 126 personnes. Lorsque je suis parti, il a fallu trois adolescents pour me remplacer sur cette zone. Le fait est que j'étais performant, même si je n'avais que 14 ans. C'est pourquoi j'écris, dans l'annonce, que l'âge n'a pas d'importance, seule compte l'étoffe de la personne. Cela montre aux jeunes gens qui se sentent capables mais qui n'ont pas encore eu l'occasion de le prouver que l'on est prêt à reconnaître leurs qualités. J'ai souvent encouragé des entreprises qui ne pouvaient pas se permettre de rémunérer de grands pontes à embaucher des jeunes qui possédaient les mêmes caractéristiques mais n'en avaient pas encore conscience. J'ai également embauché des gens âgés de 70 ans et quelques qui étaient toujours excellents, mais dont la plupart des entreprises ne voulaient pas, à cause de leur âge.

N'accordez pas trop d'importance à l'âge ni à l'expérience

Tout est question de profil psychologique. J'ai déjà embauché des jeunes de 24 ans dont les compétences dépassaient largement celles de gens qui avaient vingt ans d'expérience. J'ai déniché l'une de mes plus belles trouvailles dans un magasin de chaînes stéréo. C'était un vendeur d'exception, que je n'aurais jamais remarqué si je n'avais pas eu ces connaissances en profils de personnalité. J'ai immédiatement vu qu'il avait l'étoffe d'un champion et l'ai débauché du magasin de chaînes stéréo pour le mettre sur une voie qui a fait de lui un millionnaire. Il faut être aux aguets partout où l'on se trouve. C'est ainsi que l'on déniche des perles dans les endroits les plus incongrus ; perles qui, bien souvent, n'ont elles-mêmes pas conscience de leurs qualités.

Une autre fois, c'est dans un magasin de vêtements que j'ai trouvé une championne. Cette vendeuse essayait de me vendre un sweat-

shirt. Je l'ai embauchée et elle est depuis devenue responsable de trois services d'une société que je dirige. Plus récemment, un homme de 73 ans s'est révélé être le plus doué que je connaisse pour obtenir des rendez-vous par téléphone avec des cadres. C'était un ancien producteur de films.

En conclusion, passez outre l'âge ou les expériences précédentes de vos candidats. Seul importe le fait qu'ils possèdent un immense talent, que le profilage de personnalité peut vous aider à découvrir.

Commencez par dire non à ceux qui se montrent intéressés

Voici comment déceler les faiblesses d'un vendeur, avant même de lui accorder un entretien. **La première chose à faire face à une personne postulant pour un travail dans votre entreprise est de lui donner une réponse négative**, en lui expliquant pour quelles raisons elle ne convient pas pour le poste.

Cela ne signifie aucunement que vous n'avez pas l'intention d'embaucher cette personne. Au contraire, vous êtes à la recherche d'une personnalité unique, capable de déployer ses qualités dans l'adversité ! C'est la leçon la plus importante que je puisse donner en matière de recrutement. Si vous refusez des candidats et qu'ils disparaissent, vous pouvez d'ores et déjà comprendre, avant même de les embaucher, de quelle trempe ils sont. Un champion va commencer par remettre en question votre raisonnement – et peut-être même vous dire que vous avez tort. C'est un exercice très efficace pour déterminer la force des candidats.

Avant de faire passer des entretiens pour un poste, nous contactons donc par courriel ou par téléphone tous ceux qui ont répondu à l'annonce. Voici le scénario : « Merci d'avoir répondu à notre annonce. Tel jour, de telle heure à telle heure, nous effectuons une présélection téléphonique des candidats qui nous ont contactés, afin de déterminer ceux que nous recevrons en entretien. Souhaitez-vous être appelé au début, au milieu ou à la fin de ce créneau

horaire ? Nous vous appellerons à l'heure qui vous convient, avec une marge de dix minutes. » Certains de ces appels téléphoniques de présélection durent deux minutes, d'autres sont plus longs, certains sont bouclés en deux secondes.

Voici un exemple de conversation lors d'une présélection :

Vous : Vous avez lu notre annonce, qui stipule : « Ne postulez pas si vous ne pensez pas être le meilleur. » Pour quelles raisons, selon vous, devrions-nous vous faire passer un entretien ?

Le candidat : Eh bien... Euh... Pourriez-vous me parler du poste ?

Vous : Cela prendrait trop de temps pour une présélection. Je veux bien passer du temps avec vous si je suis convaincu que vous êtes une personne que nous voulons recevoir en entretien. Alors, dites-moi pour quelles raisons devrions-nous vous sélectionner pour un entretien ?

(Notez que nous testons son ego dès les 60 premières secondes de la conversation.)

Le candidat : Euh... Disons que... J'ai travaillé dans la vente pendant deux ans. J'adore ça, j'aime beaucoup la relation avec le client. Je sais que si le produit ou le service est bon, je peux le vendre.

Vous : Je ne la reconnais pas.

Le candidat : Que voulez-vous dire ?

Vous : Je ne reconnais pas l'excellence dans vos propos. La personne que j'entends n'est pas un champion.

Le candidat : Non ?

Vous : Non.

(Ce rejet est volontaire. Il fait grincer des dents la plupart des directeurs de ressources humaines, mais il est très efficace pour déterminer sur-le-champ le genre de personne que vous avez au bout de la ligne.)

Le candidat : Oh... Je vois... J'imagine que vous vous en rendriez compte.

Vous : Oui, je m'en rendrais compte.

Le candidat : Dans ce cas... au revoir. Merci.

La plupart des gens, en particulier les directeurs des ressources humaines, cherchent à interroger les candidats dans un environnement agréable et stimulant. Dans de telles circonstances, il est facile, pour un candidat, de se présenter à son avantage. Lorsque vous mettez la personne, comme je viens de le faire, dans les conditions dans lesquelles les clients potentiels ont l'habitude de les rejeter, ils baissent rapidement les bras. En utilisant cette technique dès les premières minutes, on voit vite qui saisit cette occasion pour se confronter à l'adversité et qui, au contraire, renonce.

Voici un exemple de conversation avec un champion :

Vous : Vous avez lu notre annonce, qui stipule : « Ne postulez pas si vous ne pensez pas être le meilleur. » Pourquoi, selon vous, devrions-nous vous faire passer un entretien ?

Le candidat : Eh bien... Euh... Pourriez-vous me parler du poste ?

Vous : Cela prendrait trop de temps pour une présélection. Je veux bien passer du temps avec vous si je suis convaincu que vous êtes une personne que nous voulons recevoir en entretien. Alors, dites-moi pour quelles raisons devrions-nous vous sélectionner pour un entretien ?

Le candidat : Voyons... Sur mon dernier poste, j'étais nouveau. Je n'avais jamais vendu ce produit et en trois mois, j'ai fait plus de ventes qu'ils n'en avaient jamais réalisées. En six mois, j'ai vendu plus que des gens qui étaient là depuis cinq ans.

(On voit qu'il commence d'emblée à se vendre.)

Vous : C'est bien, mais je ne sais pas si la personne que j'entends est un vendeur brillant.

Le candidat : C'est peut-être que vous êtes sourd.

Aussi étrange que cela puisse paraître, cette réponse m'a vraiment été donnée par un candidat, que j'ai embauché. L'ego des professionnels talentueux ne vous laissera pas dire qu'ils ne sont pas à la hauteur du poste pour lequel ils sont candidats. Le candidat idéal tentera de vous cerner, tout comme il le ferait d'un client potentiel. Avec tact, il commencera à poser des questions : « Quel genre de personne recherchez-vous ? De quel genre de poste s'agit-il ? » Il pourra également dire des choses du genre : « Qu'est-ce qui vous fait dire cela ? », ou commencer à se vendre. En tout cas, il essaie. Bref, son ego se réveille.

Si le produit ou le service que vous proposez se vend en une seule fois et ne nécessite pas d'établir un suivi ou un lien particulier avec le client, un candidat à fort ego et qui n'est pas spécialement capable d'empathie avec les gens sera idéal, puisqu'il se préoccupera avant tout de conclure la vente. Ces personnes ne sont pas de très bons partenaires en équipe, mais sont efficaces pour vendre. **C'est donc à vous de définir ce qui est le plus important : une bonne équipe de vente ou de bonnes ventes.** Car, je le répète, un tel candidat ne sera pas performant dans le cadre de ventes où il est nécessaire d'établir un lien avec les clients et de l'entretenir au fil du temps.

3 étapes pour faire passer un entretien à un champion

Maintenant que les meilleurs candidats sont présélectionnés par téléphone, il faut leur faire passer un entretien. Voici une procédure qui vous permettra de faire parler les champions. Il se compose de trois parties : la détente, l'investigation, l'attaque.

1. La détente

Lorsque le candidat arrive à l'entretien, commencez par lui donner l'occasion de se montrer sous son meilleur jour. Faites en sorte qu'il se détende. Montrez-vous amical, écoutez-le attentivement. Après avoir été traité un peu durement au cours de l'entretien téléphonique, il sera déstabilisé. Alors qu'il était prêt à en découdre, il se retrouve soudain face à un interlocuteur adorable.

Voici une autre des techniques que j'utilise : je lui demande de noter cinq questions qu'il aimerait me voir lui poser et qui lui permettraient de se montrer sous son meilleur jour.

2. L'investigation

L'objectif de cette partie de l'entretien est d'apprendre à connaître le candidat. Avant de commencer, précisez qu'il n'est pas obligé de répondre à toutes les questions. Expliquez-lui que les embauches, au sein de votre entreprise, sont fondées sur le profil de personnalité des candidats plutôt que sur leurs expériences et demandez-lui s'il trouve ce point de vue pertinent. S'il répond oui, dites-lui que vous aimeriez en savoir un peu plus sur lui, notamment sur son enfance.

Cette partie de l'entretien présente également l'avantage de tester le niveau d'empathie du candidat. S'il se raidit à l'idée de parler de lui, c'est que vous n'avez pas face à vous une personne qui se lie facilement. Expliquez alors que vous allez lui poser des questions sur ses parents et son éducation. S'il est gêné, alors ce n'est pas un champion, car les champions aiment se lier avec les autres. Mais cela ne constitue qu'une partie de l'investigation.

Attention : ne posez des questions sur l'enfance des candidats qu'avec leur permission et expliquez le rapport entre ces questions et le poste proposé. Le candidat doit comprendre et adhérer à l'idée que le profil de personnalité est plus important que son expérience. Sans quoi vous risquez de vous retrouver dans le pétrin. Légalement parlant, vous ne pouvez pas poser de questions qui ne sont pas en rapport direct avec le poste et qui peuvent être considérées comme discriminantes (« Êtes-vous marié(e) ? » ou « Avez-vous des

enfants ? »). Mais si vous avez précisé que vous avez besoin, dans le cadre du profilage de personnalité, de savoir comment le candidat s'est construit, et que ce dernier est d'accord, alors vous pouvez lui poser quelques questions sur son enfance.

Les questions que je pose ici ne visent en aucun cas à discriminer qui que ce soit. Elles ont simplement pour objectif de distinguer les champions des autres candidats. Cependant, étant donné que vous êtes responsable des questions que vous poserez, consultez votre avocat, votre directeur des ressources humaines ou la Commission pour la promotion de l'égalité des chances et de la citoyenneté (Copec) sur ce point. Cet ouvrage n'a pas pour vocation de dispenser des conseils juridiques.

Explorer l'enfance du candidat est utile, car la confiance en soi se forme souvent dès notre plus jeune âge. Un parent encourageant qui croit vraiment en son enfant l'aidera, dès ses premières années, à développer une bonne estime de soi. Ma mère m'encourageait tellement et de façon presque aveugle que si je lui avais dit : « Je veux être braqueur de banques », elle m'aurait répondu : « Oh, je suis sûre que tu ferais un excellent braqueur de banques ! » Les parents autoritaires ou les parents « toujours prêts à mettre leur enfant en garde » élèveront des enfants qui se révéleront peu efficaces dans des situations délicates.

Par « toujours prêts à mettre son enfant en garde », je parle des parents qui, lorsque l'enfant a envie de faire une nouvelle expérience – comme grimper sur un arbre, sauter d'un plongoir, prendre des risques – le retiennent plutôt que de l'encourager à passer à l'acte tout en se tenant à proximité, au cas où il tomberait. Mes parents m'auraient laissé marcher jusqu'en enfer pour la bonne cause. C'est ainsi que j'ai également élevé mes enfants, qui ont développé force et courage, tant pour prendre des décisions que pour les mettre en œuvre. Si vous êtes face à une personne qui n'a pas eu des parents « aveuglément encourageants », il est fort probable qu'elle n'ait pas suffisamment d'estime de soi pour résister face aux rejets auxquels tout vendeur est confronté. Bien entendu, certaines personnes ayant

eu des parents peu encourageants parviennent malgré tout à développer leur estime de soi, mais, d'après mon expérience, c'est l'exception, non la règle.

Afin de comprendre le passé du candidat, posez-lui les questions suivantes :

- Quels événements et quelles influences, dans votre enfance, ont fait de vous la personne que vous êtes aujourd'hui ?
- Quels sont les plus grands défis de votre vie, en dehors de votre vie professionnelle ?
- Quelle est la vente la plus ardue que vous ayez réalisée ? (Assurez-vous que le candidat décrive la vente en question dans ses moindres détails.)

Maintenant, vous devez chercher dans quels domaines le candidat a exercé son talent afin de déterminer s'il est brillant et, si oui, en quoi. Posez rapidement ces questions :

- Avez-vous traversé des moments difficiles, que vous avez affrontés et dont vous êtes sorti la tête haute ?
- Citez-moi trois ou quatre choses que vous avez réalisées dans votre vie et dont vous êtes le plus fier.
- Avez-vous déjà atteint un haut niveau dans un domaine, sans produire d'efforts particuliers ?

Les expériences citées peuvent avoir été vécues dans les domaines de la musique, du sport, de l'écriture ou de l'art. Nombreuses sont les personnes brillantes professionnellement qui sont également douées dans d'autres domaines, notamment dans le sport. Il faut de la discipline pour se perfectionner dans un domaine, quel qu'il soit.

J'ai connu un vendeur qui était expert en astrologie. Il possédait un logiciel grâce auquel il réalisait le thème astral des personnes – un bon moyen de lier connaissance. Dans l'entreprise, c'était un très bon vendeur.

Afin de tester l'empathie du candidat, ainsi que sa capacité à se lier aux autres, posez-lui les questions suivantes :

- Comment votre meilleur ami vous décrirait-il ?
- De toutes les personnes que vous connaissez, qui a la plus grande foi en vous ? Pour quelles raisons ?
- Quels sont vos meilleurs souvenirs ?

Les gens faisant preuve de peu d'empathie répondent en général à ce genre de question en une phrase. Ils n'aiment pas beaucoup s'épancher et cela se voit d'emblée. Les gens qui se lient volontiers aux autres seront prêts à vous raconter leur vie. Ils ont besoin d'approbation et sauront vous convaincre en vous livrant des exemples de leur passé.

Les personnes possédant un fort ego n'éprouveront aucune difficulté à parler d'eux pour se mettre en avant. Contrairement à ce qu'indiquent les règles de bienséance, il faut le considérer comme un point positif chez le candidat et l'encourager. Demandez-lui de s'évaluer, en s'attribuant une note comprise entre 1 et 10 dans ces domaines :

- ambition ;
- confiance en soi ;
- capacité à faire face à un rejet ;
- capacité à établir un contact ;
- capacité à cerner les gens ;
- capacité à susciter l'envie chez les prospects ;
- capacité à vendre ;
- gestion du temps ;
- capacité à se présenter ;
- réflexion stratégique ;
- connaissance du marché ;
- volonté de progresser ;
- capacité à franchir les barrages.

Les vendeurs les plus performants s'octroient de très bonnes notes dans tous les domaines. Mais les rêveurs aussi, alors soyez vigilants. Certaines personnes affichent une assurance exagérée. C'est souvent une parade visant à dissimuler une profonde insécurité, qui risque de les trahir lorsqu'ils se retrouveront face à l'adversité. Mieux vaut donc approfondir et leur demander des exemples illustrant les notes qu'ils se sont attribuées, afin de comprendre qui se tient réellement face à vous.

L'un des vendeurs que j'ai embauchés se vantait tellement que je me suis dit : « Soit il est vraiment génial, soit c'est du pipeau. »

Le premier jour, ses grands airs lui ont réussi : il a effectué trois ventes. Il était sur un petit nuage. Le lendemain, il n'a eu que des rejets. Le troisième jour, j'ai remarqué qu'il écrivait des lettres. Nous y étions. J'ai fait ce que je pouvais pour le stimuler, mais il a évité le téléphone toute la journée.

Ma méthode, en ce qui concerne les vendeurs, est de les mettre constamment sous pression. De deux choses l'une : soit ils s'écroulent, soit ils redoublent d'ardeur.

L'un de mes clients organisait des entretiens pour recruter son personnel, avec un jury composé de plusieurs personnes qui devaient se mettre toutes d'accord sur l'embauche des candidats. Résultat : ils ont embauché un certain nombre de personnes très sympathiques mais qui ne savaient pas vendre. Seul un champion parmi eux a pu rétablir l'équilibre, en réalisant un chiffre d'affaires supérieur même à celui des « vétérans », en quelques mois seulement. Mais ce champion a obtenu le poste seulement parce que j'ai forcé la main du PDG. Il m'a écouté et après avoir constaté ses exceptionnelles performances de vente, plusieurs des autres vendeurs ont démissionné.

Selon moi, le secteur des ventes devrait être un univers dans lequel les plus forts survivent et les plus faibles s'en vont faire autre chose ailleurs. Car il s'agit d'une course, et pour la gagner, il

faut des champions. Quant aux gens qui ne sont pas des champions de la vente, vous pouvez les embaucher au service à la clientèle.

Pour en revenir à l'entretien, il faut ensuite évaluer quelle valeur le candidat s'attribue face au meilleur des meilleurs. Demandez-lui de citer le meilleur vendeur qu'il ait connu. S'il se nomme lui-même, embauchez-le, même si spontanément vous avez envie de faire autrement. S'il cite quelqu'un d'autre, demandez-lui ce qui le différencie de cette personne. C'est une autre façon d'obliger le candidat à s'évaluer lui-même et à vous livrer des informations sur son compte.

Les meilleurs des meilleurs cherchant toujours à s'améliorer, on peut également leur demander quel temps ils accordent à leur autoformation et à leur développement personnel. Demandez au candidat quel est le dernier livre d'auto-perfectionnement qu'il a lu (ou le dernier CD qu'il a écouté ou le dernier DVD qu'il a vu dans ce domaine).

Lorsque j'étais directeur commercial, je passais mon temps à apprendre. Donnez-moi les noms d'auteurs de formation en techniques de vente : vous pouvez être sûr que j'ai déjà lu leurs livres et écouté leurs CD dans ma voiture. J'étais constamment en quête de gourous de développement personnel. Certains de leurs ouvrages ont changé ma vie. C'est notamment le cas de *Réfléchissez et devenez riche*, de Napoleon Hill, que j'ai lu intégralement six fois.

Le fait d'aborder la vie et les expériences personnelles des candidats leur permet de dévoiler leur vraie façon de penser et de ressentir les choses.

Une fois que le candidat a baissé la garde et fait preuve d'honnêteté, parcourez son CV avec lui. Et posez-lui les questions suivantes :

- Pour quelles raisons avez-vous quitté vos trois derniers postes ?
- Étiez-vous malheureux ? Pourquoi ?

- Parlez-moi d'une situation de désaccord ou de déception que vous avez eue avec un supérieur hiérarchique. Que s'est-il passé ?
- Citez deux points faibles d'anciens supérieurs hiérarchiques.
- Citez deux cas où l'un de vos supérieurs vous a critiqué.

Il s'agit ici de comprendre comment le candidat réfléchit et si son jugement est pertinent. Récemment, au cours d'un entretien d'embauche, un candidat m'a donné cette réponse : « Un jour, j'ai fait renvoyer l'un de mes supérieurs parce qu'il nuisait à l'entreprise. » Après l'entretien, le directeur commercial m'a dit qu'il n'embaucherait pas un tel candidat de peur qu'il lui fasse subir le même sort. Et vous, que feriez-vous ?

Personnellement, je lui ai demandé des détails et j'admets avoir pensé qu'il avait bien fait. Son chef était un abruti, il était nécessaire de le licencier. Il nous est tous arrivé d'avoir un chef incompetent. Mais au lieu de se plaindre, ce candidat a pris le taureau par les cornes, pour le bien de l'entreprise. Je comprends qu'un tel épisode soit à double tranchant : il pourrait signifier que le candidat est un fauteur de troubles. Mais ne perdons jamais de vue que, **si vous réagissez négativement à ce que dit un candidat, il sera tenté de changer son discours et de dire ce qu'il croit que vous avez envie d'entendre.** D'un autre côté, si vous réagissez positivement, le candidat risque de s'étendre sur un tel épisode. Montrez-vous donc très clair au cours de cette phase de l'entretien.

Il est facile de commettre des erreurs lorsqu'on recrute une personne. Mais l'approche investigatrice réduit le nombre de mauvaises embauches. Mon investigation commence par l'enfance du candidat, tandis que ses expériences professionnelles n'arrivent qu'en dernier. Le candidat se montre ainsi plus sincère dans ses réponses. Une fois qu'on a évoqué l'enfance d'une personne, elle tend à parler du reste avec plus d'honnêteté.

3. L'attaque

Nous approchons de la fin de l'entretien d'embauche. Après une investigation poussée, vous avez peut-être l'impression d'avoir, face à vous, un excellent professionnel. Mais vous serez peut-être surpris par ce qui se produit lorsque vous passerez à l'attaque. Essayez ceci : « Vous avez l'air très bien, mais je n'ai qu'un poste à pourvoir et j'ai vraiment besoin du meilleur. Je suis persuadé que vous êtes capable de fournir des efforts, mais notre secteur est très compétitif et je doute que vos qualités et votre personnalité résistent à ce poste. Pour être honnête, je n'ai pas l'impression que vous soyez vraiment un champion. »

Parlez avec tact mais avec fermeté. Vous seriez surpris de constater combien de candidats baissent les bras à ce momentlà, alors que vous pensiez détenir le vendeur idéal. Or, quand vous déclarez qu'il n'a pas l'étoffe d'un champion, il acquiesce et prend congé en vous remerciant. Dans ce cas, laissez-le partir. Les champions ne renoncent jamais. Ils ont une foi immense en eux et rien ne saura jamais les convaincre qu'ils ne sont pas bons, quel que soit le poste. Lorsque vous leur annoncez qu'ils n'ont pas l'étoffe, il y a des risques qu'ils ne soient pas d'accord, et des risques encore plus grands qu'ils pensent « Je t'emmerde, abruti ». Aussi devrez-vous peut-être faire en sorte qu'ils ne tournent pas les talons. Dites simplement : « Que pensez-vous de ce que je viens de dire ? »

Veillez bien à confronter le candidat à un rejet catégorique plutôt qu'à une faible attaque du genre : « Vous ne m'avez pas encore convaincu », qui invite le candidat à continuer à se vendre. Lorsque vous passez à l'attaque, il doit y avoir un moment où il pense vraiment que vous êtes persuadé qu'il ne fait pas l'affaire.

Comment rémunérer un champion ?

L'ultime aspect de l'embauche d'un champion consiste à mettre en place une relation fondée sur la performance, avec un salaire de base minime ou inexistant. Il existe plusieurs moyens d'y parvenir.

Voici un exemple. L'un de mes clients payait neuf dollars l'heure plus commission. Ce tarif figurait déjà sur l'annonce de recrutement. Cette base n'est pas énorme – pas suffisante, en tout cas, pour attirer les champions. Cela dit, sa rémunération à la commission était intéressante : son meilleur vendeur gagnait 92 000 dollars par an. À ce prix-là, il pouvait parfaitement dénicher un champion. À condition que la rémunération soit claire. Aussi lui ai-je posé cette question : « Voulez-vous attirer quelqu'un de la trempe de votre meilleur vendeur ou quelqu'un qui soit prêt à gagner neuf dollars l'heure ? » Alors, il a modifié l'annonce comme suit : « Vous pourrez gagner jusqu'à 100 000 dollars si vous êtes un champion. » Le profil des candidats qui se sont présentés a radicalement changé.

Les gens qui excellent professionnellement doivent être généreusement rémunérés. Il y a des années de cela, je suis allé dans le bureau de mon PDG de l'époque afin de lui présenter ma démission. Il a bondi sur son bureau et, pointant son doigt sur moi, a déclaré : « C'est Dieu qui vous parle : vous ne quitterez pas cette entreprise. » J'ai éclaté de rire. Il a alors appelé le comptable et a signé un chèque de 5 000 dollars pour que je reste. En réalité, c'était comme s'il signait un chèque de 1 million de dollars à sa société. Car, me sentant gratifié, je suis resté. Et je lui ai fait gagner 1 million de dollars de plus.

À tous mes clients je conseille de rédiger une fiche de recrutement dans laquelle ils notent la rétribution maximale de tel ou tel employé, y compris sur plusieurs années. L'un de mes clients vend des immeubles locatifs. Je lui ai fait mettre sur papier un programme de rémunération qui montrait qu'en 5 ans, un vendeur pourrait gagner 363 000 dollars (voir l'exemple page suivante). Sur la base de ce document, nous avons fait appel à de jeunes diplômés. Le salaire de base n'étant que de 2 000 dollars mensuels, il fallait donner aux futures recrues une motivation supplémentaire pour qu'elles viennent travailler dans cette entreprise. Imaginez votre enfant rentrant à la maison avec, à la main, une feuille de papier montrant qu'il pourra gagner jusqu'à 363 000 dollars en 5 ans ! Ne pensez-vous pas que vous pourriez l'encourager à obtenir ce poste – voire

l'aider ou le laisser vivre chez vous encore quelque temps, avec une telle promesse de rémunération ?

Un autre de mes clients travaillait dans les assurances. Il faut beaucoup de temps à un vendeur pour gagner de l'argent dans ce secteur, mais les revenus sont élevés une fois que l'on possède un bon fichier clients. Les clients qui s'ajoutent ensuite apportent un revenu supplémentaire. Mais il fallait donner aux vendeurs toujours plus d'avantages pour qu'ils conquièrent de nouveaux clients. Nous avons donc diminué le pourcentage que les vendeurs touchaient sur les contrats déjà en cours.

La première année, un vendeur gagne donc une commission de 30 % sur l'ensemble de ses contrats. La deuxième année, il gagne 30 % de commission sur les nouveaux contrats et seulement 20 % sur les contrats en cours, déjà signés l'année précédente. Les années suivantes, la commission sur les nouveaux contrats est toujours de 30 % mais le pourcentage sur les contrats anciens tombe à 10 %. Comme ce sont les nouveaux contrats qui rapportent le plus, cela donne aux vendeurs une bonne raison de chercher à en signer en permanence.

Exemple de programme de rémunération sur 5 ans

Année 1								
	Appels	Contacts	Rendez-vous	Listes	Ventes	Commission moyenne	Total des commissions	Vous touchez
Nombre moyen de contacts par courrier		124	93	55	23	34 044 \$	783 012 \$	156 602 \$ (20 %)
Remarque : salaire mensuel de base de 2 000 dollars la première année, à déduire des commissions touchées.								
Année 2								
Nombre moyen de contacts par courrier		124	93	55	23	34 044 \$	783 012 \$	195 753 \$ (25 %)
Année 3								
Nombre moyen de contacts par courrier		124	93	55	23	34 044 \$	783 012 \$	234 903 \$ (30 %)
10 % de la commission du stagiaire							100 000 \$	10 000 \$ (10 %)
Total								244 903 \$
Année 4								
Nombre moyen de contacts par courrier		124	93	55	23	34 044 \$	783 012 \$	313 205 \$ (40 %)
10 % de la commission du stagiaire 1							200 000 \$	20 000 \$ (10 %)
10 % de la commission du stagiaire 2							100 000 \$	10 000 \$ (10 %)
Total								343 205 \$
Année 5								
Nombre moyen de contacts par courrier		124	93	55	23	34 044 \$	783 012 \$	313 205 \$ (40 %)
10 % de la commission du stagiaire 1							300 000 \$	30 000 \$ (10 %)
10 % de la commission du stagiaire 2							200 000 \$	20 000 \$ (20 %)
Total								363 205 \$

Plus de 10 % de commissions brutes investies par la société dans l'achat d'immeubles de placement.

Même les très petites structures peuvent embaucher des champions

Dans le public qui assistait à l'un de mes séminaires se trouvait un graphiste qui n'avait jamais eu de vendeurs. C'était lui qui gérait les ventes, aussi sa vie était-elle constamment soumise à des aléas : lorsqu'il n'avait pas de travail, il en cherchait. Puis lorsqu'il avait une commande, il devait travailler pour l'honorer. Pendant ce temps, personne ne cherchait de nouveaux clients pour lui. Puis le projet arrivait à son terme et il devait repartir à la chasse aux clients. Je rapporte ici l'un de nos dialogues :

Moi : *Quel serait votre projet de rêve ?*

Lui : *Avoir à réaliser l'identité visuelle d'une start-up bien financée ou d'une entreprise en voie d'expansion.*

Moi : *Combien vous rapporterait un tel projet ?*

Lui : *25 000 dollars.*

Moi : *Combien seriez-vous prêt à mettre pour obtenir un tel projet ?*

Lui : *Je pourrais donner 20 % et être content.*

Moi : *Cela fait 5 000 dollars.*

Lui : *Exact.*

Moi : *Et combien de projets comme celui-là pourriez-vous gérer par mois ?*

Lui : *À mon avis, quatre par mois.*

Moi : *À 5 000 dollars le projet, cela fait 20 000 dollars par mois. Passez une annonce dans le journal et voyez quel genre de talent vous attirez.*

Voilà comment ce graphiste a embauché une personne à plein temps, chargée de lui trouver de nouveaux clients. Plus loin dans cet ouvrage, je vous montrerai comment obtenir un flux régulier de nouveaux – et bons – clients, quelle que soit la branche dans laquelle vous travaillez. Mais revenons à notre propos.

Imaginez que vous soyez chiropracteur et que vous fassiez 100 séances par semaine. Embauchez une personne à qui vous donnerez 20 % de tout ce qui dépassera ce chiffre et faites-lui nouer des contacts autour de vous – dans les clubs de gym, les associations, les entreprises, etc. Quelle que soit votre société, il y a toujours un moyen d'augmenter votre chiffre d'affaires si vous suivez les conseils donnés dans cet ouvrage. Jusqu'à présent, nous n'avons abordé que les aspects globaux et stratégiques du problème. Mais dans les chapitres suivants, nous détaillerons les moyens concrets de conquérir encore plus de clients que vous ne pouvez imaginer.

Si vous êtes prêt à y mettre le prix, **vous trouverez toujours une personne parfaite qui saura développer votre entreprise pour vous, tant que vous êtes prêt à lui faire profiter des bénéfices qu'elle vous permet de réaliser.**

Comment gérer un champion ?

Une fois que vous avez embauché votre champion, il vous faut faire preuve de stratégie afin de le garder dans votre entreprise. Les professionnels qui excellent ont tous en commun des qualités qui se transforment vite en impatience. Ils sont originaux, intelligents et sûrs d'eux, mais ils se sentent en général frustrés dans la plupart des entreprises et finissent par monter leur propre boîte.

Le secret pour garder les champions est de ne jamais leur dire non, mais plutôt de réorienter leur énergie ou de leur donner une série d'obstacles à franchir pour obtenir ce qu'ils veulent. Voici un exemple de la façon dont on peut se comporter face à un champion :

Le champion : J'ai pensé à une chose : si on améliorait la communication entre les services, je pense que les ventes augmenteraient. Puis-je mettre en place un programme dans ce but ?

Vous : Excellente idée ! D'ailleurs, si vous me faites trois ventes de plus par mois pendant les trois prochains mois, vous avez quartier libre pour ce projet.

Beaucoup de gens sont dégoûtés ou se sentent offensés par quelqu'un qui montre un peu trop d'ego. Vous, au contraire, devez vous réjouir de l'ego démesuré de votre champion et laisser ponctuellement le vôtre de côté. Voici comment gérer un champion qui critique une chose que vous avez créée :

Le champion : Cette promo est nulle. Il faudrait la changer.

Vous : C'est moi qui l'ai conçue, mais peu importe. Voyons ce que vous pourrez trouver pour la remplacer.

Il ne sert à rien de réagir au quart de tour ou d'être sur la défensive. Au contraire, mieux vaut rediriger son énergie, le mettre au défi et voir ce qu'il va créer. Les grands managers savent comment tirer parti des ego très développés.

Le champion : Je pourrais augmenter les ventes.

Vous : Je ne crois que ce que je vois. Au travail !

Plus vous les mettez au défi, plus vous encouragez les champions à donner le maximum. Mais n'oubliez pas de les complimenter lorsqu'ils atteignent – ou dépassent – les objectifs que vous leur avez fixés.

Remarque sur les embauches

Ce chapitre est principalement consacré aux champions de la vente, car les vendeurs, véritables moteurs de la plupart des entreprises, sont un composant essentiel de leur succès. Mais la plupart des idées que nous développons ici peuvent s'appliquer à d'autres services.

Quel que soit le poste pour lequel vous souhaitez embaucher, définissez précisément les qualités requises pour ce poste et faites en sorte que les candidats évaluent si leurs qualités y correspondent. La méthode Détente-Investigation-Attaque est un bon outil pour les entretiens, mais n'attaquez pas trop fort si l'entretien ne concerne pas des vendeurs. Dites plutôt : « J'aurais aimé avoir plusieurs postes à pourvoir parce que je vous trouve beaucoup de qualités. Mais il n'y a qu'un poste et je me demande si vous y correspondez vraiment. »

Quel que soit le poste, faites en sorte que les candidats se vendent, ne serait-ce qu'un peu. Il s'agit simplement de tester leur aptitude à faire face à l'adversité, qu'ils soient réceptionniste devant décrocher le téléphone 100 fois par heure ou directeur financier. Une légère attaque révèle beaucoup de la personne à qui vous êtes en train de faire passer un entretien.

Tout ce que nous avons énoncé sur l'embauche des champions de la vente s'applique également aux autres postes, y compris la rémunération. Par exemple, l'un de mes clients avait une société d'encadrement de tableaux et de posters. Je lui ai suggéré d'établir un programme de rémunération basé sur le nombre d'encadrements que les encadreur pouvaient réaliser par jour sans erreurs. Nous avons pris comme étalon la performance du meilleur encadreur et fait en sorte que tout le monde puisse gagner autant d'argent que lui, à condition d'être aussi efficace.

Pouvez-vous établir une grille de revenus basés sur la performance, quel que soit le poste ?

Travaux pratiques

Reprenez la liste des tâches ou des postes à pourvoir de l'exercice précédent. Il s'agit de tâches qui amélioreront la compétitivité et la croissance de votre entreprise qu'une autre personne que vous pourrait accomplir à votre place et qu'un champion pourrait accomplir *mieux* que vous.

Relisez ce que vous avez noté sur les avantages d'embaucher des champions, pour l'entreprise en général et pour le chiffre d'affaires en particulier.

Puis décrivez la tâche – ou le poste – que ces personnes devraient remplir.

Réfléchissez à leur rémunération. S'il s'agit d'un emploi de vendeur, comme nous l'avons mentionné précédemment, évaluez quelle part leur donner de l'argent qu'ils vous rapportent. S'il s'agit d'un autre poste, pouvez-vous fonder la rémunération sur la performance plutôt que sur les heures de travail ?

Maintenant, passez une annonce (dans un journal ou sur Internet) qui précise : « Rémunération : X dollars si vous êtes un champion. » Et suivez les étapes précédemment décrites pour embaucher votre champion.

Pour vous aider, voici un exemple d'annonce que nous avons passée pour le compte d'un client :

Cherche excellent vendeur, de 50 000 à 300 000 dollars.

N'appellez pas si vous n'êtes pas le meilleur. Vous gagnerez 50 000 \$ si vous êtes compétent, 150 000 \$ si vous êtes très compétent, 300 000 \$ ou plus si vous êtes un champion. Nous travaillons dans tel domaine, mais embauchons des compétences, pas une expérience. Que vous soyez jeune ou vieux, si vous avez l'étoffe d'un champion nous nous en rendrons compte. Nous formerons la personne qui possède toutes les qualités que nous recherchons. Petit salaire de base, mais rémunération en fonction des performances, jusqu'à 300 000 dollars et plus en quatre ans. Vous devrez savoir ouvrir les portes et obtenir des rendez-vous, quels que soient les obstacles. Être très motivé, savoir vous présenter et communiquer mieux que quiconque, et être le numéro un des vendeurs. Venez bâtir votre empire au sein de notre entreprise en plein essor. Nous jouissons d'une excellente réputation et avons besoin de talents pour poursuivre notre croissance. Envoyez votre CV à...

Ce genre d'annonce est une aubaine pour tout vendeur qui excelle.

EN BREF : RECRUTEZ ET MANAGEZ DES CHAMPIONS

Si vous souhaitez transformer votre entreprise en Prodigueuse Machine à Vendre, vous devez vous entourer des meilleurs vendeurs.

En suivant la méthode décrite dans ce chapitre, vous pourrez mettre en place des procédures pour les embaucher. Mais n'oubliez pas de faire preuve, vous-même, d'une discipline et d'une détermination sans faille. Il faut du temps et de la constance pour créer une équipe de champions. Ne vous découragez pas si votre première recrue – ou même si vos premières recrues – ne se révèle finalement pas à la hauteur. Dans mon ancienne société, sur huit vendeurs

embauchés, un seul s'est avéré être un champion. Forts de ce constat, nous avons mis au point une procédure permettant d'accélérer le processus afin de nous débarrasser de ceux qui ne seraient pas performants. Ainsi, ceux qui ne seraient pas excellents dans leur domaine ne tiendraient pas le rythme.

Les ateliers peuvent vous permettre de mettre au point des procédures sur mesure dans votre entreprise ou dans le service que vous dirigez. Persévérez ! J'ai permis à de nombreuses entreprises de doubler leur chiffre d'affaires simplement grâce à cette stratégie visant à dénicher, embaucher et garder des champions. Mettez des talents au service de votre entreprise et regardez-la se développer.

* En anglais. NdT.

L'art d'attirer les meilleurs clients

LE MOYEN LE PLUS RAPIDE ET LE MOINS COÛTEUX D'AUGMENTER RADICALEMENT LE CHIFFRE D'AFFAIRES

La stratégie qui suit a permis à beaucoup d'entreprises de doubler leur chiffre d'affaires, bien plus rapidement que n'importe quel autre concept. Le postulat tient en une phrase : les meilleurs clients sont toujours moins nombreux que les autres. Viser les meilleurs clients revient moins cher que de s'adresser à l'ensemble des acheteurs. **Un courrier envoyé aux 100 meilleurs clients est moins coûteux qu'un courrier envoyé à 10 000 acheteurs.**

Mais c'est surtout la façon dont vous allez vous adresser à eux et leur vendre vos produits qui est déterminante. Lorsque Charlie Munger m'a nommé directeur commercial pour l'un de ses magazines, il y avait 2 200 annonceurs potentiels dans la base de données. J'ai réalisé une étude de marché et compris que 167 d'entre eux achetaient 95 % de l'espace publicitaire dans les quatre magazines les plus vendus. Cette information était d'autant plus importante que ces quatre magazines comportaient la publicité la plus rentable de ce marché. Aucun de ces annonceurs ne figurait dans notre magazine et nous nous trouvions en quinzième position en termes de part de marché dans notre secteur.

En me concentrant sur ces 167 clients de rêve, j'ai réussi à en gagner 30 pour notre magazine la première année. Les dirigeants qui ignoraient notre existence jusqu'alors se sont soudain mis à entendre parler de nous à tout bout de champ, au point qu'en l'espace de six mois, 28 d'entre eux communiquaient dans notre magazine. Il s'agissait de gros annonceurs, dont les annonces étaient toujours stratégiquement placées – deuxième et quatrième de couverture, photographie couleur, etc. Jusque-là, nous nous étions battus pour des publicités sur des quarts et tiers de page, parfois des demi-pages. L'année suivante, nous avons doublé les ventes en gardant ces clients et en faisant entrer 30 nouveaux dans le magazine. Puis nous avons encore doublé le chiffre d'affaires, la troisième année, avec le reste de ces 167 meilleurs clients.

Quand il a vu que j'avais fait doubler les ventes chaque année pendant trois années consécutives, Charlie Munger s'est exclamé : « Es-tu certain de ne pas mentir, tricher ou voler ? De ma vie je n'ai jamais vu quiconque doubler les ventes trois années de suite ! »

En réalité, nous nous étions simplement mieux vendus que nos concurrents. Mais nous avons également bâti une Prodigieuse Machine à Vendre grâce à des méthodes et des procédures que tous les vendeurs devaient suivre. Les chapitres suivants vous dévoileront le détail de ces points précis.

Les meilleurs clients sont ceux qui achètent davantage, plus vite et plus souvent que les autres clients. Ce sont les clients idéaux. Quelle que soit votre activité, vous devez redoubler d'efforts pour les capturer. C'est une stratégie que j'appelle la *stratégie des 100 clients idéaux*. Il s'agit d'une approche visant à cibler vos 100 (ou un autre nombre, selon vos besoins) clients de rêve sans relâche, jusqu'à ce qu'ils achètent vos produits ou services. **L'objectif de cette stratégie est de les faire passer de « Je n'ai jamais entendu parler de cette entreprise » à « Qu'est-ce que c'est que cette entreprise, dont j'entends parler sans arrêt ? », puis « Ce nom me dit quelque chose », puis « Oui, je connais**

cette entreprise » et enfin : « Oui, je fais affaire avec cette entreprise ».

Dans ce chapitre, nous décrirons la méthode pour que ces clients idéaux deviennent vos clients réels. Vous trouverez un grand nombre d'idées créatives pour susciter leur intérêt. Vous apprendrez les moyens de concentrer vos efforts sur les meilleurs acheteurs ou le meilleur environnement, quartier ou zone (si vous vendez au détail) et de rester concentré sur cette cible à terme, grâce à une discipline et une détermination sans faille. Si vous maîtrisez cela, vous observerez une très nette augmentation de votre chiffre d'affaires. **Le moyen le plus rapide de développer une entreprise est d'accorder un effort particulier à ces clients idéaux.**

Le commerce interentreprises

L'un de mes clients vend des outils de recherche pour des cabinets d'avocats.

Dans les grands cabinets d'avocats, un directeur associé exerce la même fonction qu'un PDG dans les entreprises. Un comité exécutif aide à gérer le cabinet et à prendre les décisions. Puis on trouve des associés principaux dans chaque spécialité – propriété intellectuelle, contentieux, liquidation judiciaire, etc. Viennent ensuite les avocats, puis les assistants juridiques, les documentalistes, les responsables du système d'information, etc.

Mon client avait affaire aux documentalistes, qui sont les personnes gérant les outils de recherche dans les cabinets d'avocats. Si vous possédez un produit révolutionnaire, vous obtiendrez sans doute un rendez-vous avec un documentaliste, qui sera fort impressionné par le produit en question. Vous pouvez passer une heure à vendre votre produit au documentaliste, qui passera à son tour de 5 ou 10 minutes à l'expliquer aux avocats que vous ciblez. Dans certains cabinets, les documentalistes exercent

une forte influence sur les associés, mais ce n'est pas toujours le cas. Le défi consistait donc à créer un programme qui permette de contourner le documentaliste afin de s'adresser directement au comité de direction. Car, si vous appelez l'un des associés en disant : « J'ai un formidable outil de recherche qui vous permettra d'être plus efficace », il y a des chances pour qu'il vous renvoie vers le documentaliste.

Nous avons donc mis sur pied un séminaire pédagogique intitulé *Les cinq menaces les plus graves pesant sur les cabinets d'avocats*. Nous avons appelé les directeurs généraux des 50 plus grands cabinets d'avocats en leur proposant ce séminaire gratuit.

Voici, en substance, ce que nous leur avons dit : « Je suis sûr que vous connaissez notre société. Cela fait plus de 50 ans que nous contribuons au succès de nombreux cabinets d'avocats. Nous avons mené une étude de marché dont il ressort que les avocats auront à faire face à des défis majeurs au cours du prochain millénaire. Puisque la survie de notre société dépend de la bonne santé de votre cabinet, nous voulions nous assurer que vous aviez eu connaissance de ces problèmes, afin que vous puissiez agir en conséquence. Nous organisons un séminaire à l'adresse de quelques cabinets d'avocats triés sur le volet, par exemple, avec qui nous sommes en contact et chez qui nous organiserons ce séminaire au cours de l'une de leurs réunions de direction. Si ces informations vous intéressent, nous serions ravis d'organiser un séminaire pour votre cabinet. »

Cette approche est gagnante, pour plusieurs raisons. Primo, notez la façon dont nous utilisons la peur comme moteur. Il est plus facile de convaincre des cadres supérieurs s'ils ont conscience de devoir affronter des menaces sérieuses plutôt qu'en leur promettant simplement des bénéfices à venir. Secundo, la notion de *social proof* (en français, la preuve sociale, ou l'influence sociale) a joué un rôle important dans leur prise de décision. La *social proof* est le fait de faire une chose parce que les autres la font. Voici un exemple de la façon dont la *social proof* modèle la société : il fut un temps où le fait

de vivre avec une personne sans être marié avec elle était une honte. Sans parler de concevoir un enfant hors des liens du mariage. De nos jours, à part dans les familles très pieuses, tout le monde vit d'abord avec une personne avant de l'épouser. Les stars d'Hollywood furent les premières à briser ce tabou, ouvrant la voie au reste de la société. Dans le commerce, la *social proof* peut s'illustrer ainsi : « **Quand d'excellents clients achètent, d'autres excellents clients se précipitent à leur tour pour acheter.** »

Notez bien que nous parlons de cabinets *triés sur le volet*. Nous n'organisons pas le séminaire pour tous les cabinets d'avocats. Nous ne disons pas : « Nous avons organisé un séminaire avec Untel ou Untel. » Nous affirmons être en contact avec certains d'entre eux, pour lesquels nous nous apprêtons à organiser un séminaire durant l'une de leurs réunions de direction. Ce qui est tout à fait exact.

Car il y a une règle que je respecte par-dessus tout en matière commerciale : pas de mensonge. Faites en sorte de toujours dire la vérité. Notre approche téléphonique est prudente, mais pas mensongère. Notre interlocuteur a eu l'impression que des séminaires avaient déjà eu lieu et, en mentionnant le nom d'autres grands cabinets d'avocats, nous avons piqué sa curiosité et suscité son intérêt. Mais c'était la vérité : nous étions en contact avec tous les grands cabinets, que nous avons tous appelés le même jour. Si une personne désireuse de vérifier nos dires appelait les autres, on lui aurait peut-être répondu « Oui, ils nous ont contactés, mais nous n'avons encore rien signé », mais en tout état de cause, le fait que nous soyons entrés en contact avec eux était avéré.

Alors que mon client ne parvenait pas à rencontrer un seul associé, avant la mise en place de cette stratégie, il s'est retrouvé faisant une présentation devant le comité directeur de tous les grands cabinets d'avocats, et a obtenu des résultats incroyables. Un jour, j'ai accompagné le vendeur qui allait faire sa présentation au comité directeur du plus grand cabinet d'une métropole. À la fin de

sa présentation, ce cabinet a acheté pratiquement tout ce que ce vendeur avait à vendre.

D'un point de vue structurel, lorsque vous utilisez une telle approche, votre objectif premier doit être de *rendre service* au client. La présentation que ce client avait élaborée était fondée sur une abondance de données inédites et utiles aux avocats devant affronter certaines réalités difficiles. Si vous promettez un séminaire truffé d'informations importantes et que vous ne les fournissez pas, vous courez au désastre. Les participants au séminaire hurleront de colère d'avoir perdu un temps précieux.

Dans le cas de ce client, les informations étaient précieuses et présentées avec un certain humour. Elles révélaient que, selon l'association du barreau américain (*American Bar Association*), le nombre d'avocats est passé de 1 avocat pour 700 personnes il y a 30 ans à 1 avocat pour 300 personnes de nos jours^{*}. À San Francisco, 1 personne sur 66 est avocat, contre 1 personne sur 23 à Washington. La diapositive suivante montrait que, à une telle vitesse de développement, d'ici 2052, tout le monde serait avocat en Amérique. La salle a éclaté de rire. Les chiffres révélaient en tout cas que le nombre d'avocats augmentait tandis que les honoraires s'étaient stabilisés depuis plusieurs années. Ce qui signifiait concrètement : plus d'avocats mais moins d'argent par avocat. Le vendeur a ensuite montré que les avocats n'étaient pas les seuls à tenter des procès. Les sociétés clientes attaquaient désormais les cabinets d'avocats dans des proportions alarmantes. 50 % de tous les grands cabinets d'avocats ont tôt ou tard à subir un contentieux avec l'un de leurs plus gros clients.

Ces informations provenaient de centaines de sources, mais nous les avons regroupées en une seule : notre présentation PowerPoint. Cela a abouti à un séminaire très riche et instructif, offrant un aperçu inédit de la profession. La dernière partie était consacrée aux difficultés liées à la recherche pour les avocats. Plus de 3 millions de cas de justice sont aujourd'hui catalogués dans les bases de données que peuvent consulter les avocats. Ce n'est pas

réjouissant. Nous avons organisé la présentation de façon habile : après avoir évoqué les procès faits aux cabinets d'avocats, nous expliquions à quel point il était facile de passer à côté d'un précédent ou d'un cas important. Ce qui renforçait l'importance de disposer de bons outils de recherche. Ainsi, à la fin de la présentation, tous les avocats présents souhaitaient disposer de ces outils dans leur cabinet.

Cet exemple illustre parfaitement la façon dont la courbe d'apprentissage du [chapitre 4](#) (« Devenir un brillant stratège ») associée à la courbe d'apprentissage de ce chapitre forme un formidable outil pour aller à la rencontre des clients idéaux.

Un autre de mes clients est venu me voir parce que sa société n'obtenait plus de rendez-vous avec ses prospects. Il vendait du matériel de bureau pour les entreprises. Sa tactique habituelle consistait à envoyer un courrier à chaque prospect de la région. Une recherche m'a permis de trouver que la région comptait 20 000 entreprises. Il envoyait donc 20 000 courriers, sans recevoir de réponses. Aucune. De nos jours, à cause de l'avalanche de courriers que reçoivent les entreprises, l'efficacité de ce moyen de communication s'est considérablement amoindrie. De fait, nous avons vu au [chapitre 4](#), lorsque nous évoquions le cas du groupe de presse, que la quantité de courriers a doublé en dix ans.

Au Canada, je me souviens que les gens posaient carrément des poubelles près des boîtes aux lettres, dans les halls d'immeubles, afin que les gens jettent directement le courrier inutile.

Ce client a donc dépensé des fortunes en publipostage direct dans l'espoir que ses vendeurs croulent sous les appels. Au [chapitre 7](#), intitulé « Les 7 outils incontournables du marketing », nous vous donnerons des idées pour augmenter l'efficacité du publipostage et du mailing. Mais revenons à ce client qui a découvert la méthode des 100 clients idéaux.

J'ai étudié les ventes réalisées l'année précédente, elles allaient de 10 000 dollars à 28 000 dollars selon les systèmes informatiques

qui avaient été installés. L'une des ventes s'élevait néanmoins à 160 000 dollars. Quand j'ai posé la question, on m'a expliqué qu'il s'agissait d'un grand groupe qui avait besoin d'un ordinateur par employé, soit 100 ordinateurs. Chaque ordinateur, installation comprise, coûtait 1 600 dollars.

Mon client avait ciblé de petites entreprises, mais avait obtenu incidemment un contrat avec ce grand groupe. J'ai aussitôt pensé : « Pourquoi ne pas cibler d'autres grands groupes ? » Aussi avons-nous œuvré dans ce sens. Cette société n'allait peut-être pas décrocher une vente avec une entreprise classée au Fortune 500, mais elle pouvait tranquillement cibler des entreprises de 100 à 300 employés.

J'en reviens à l'idée que, **quelle que soit votre activité, accordez-vous un peu de temps pour réfléchir à vos clients idéaux.**

Nous avons donc cherché les grandes entreprises établies dans cette région. C'est une recherche qu'Internet rend désormais très facile. En l'occurrence, nous avons trouvé 2 000 entreprises qui pouvaient faire partie des clients idéaux de cette société.

J'ai demandé à mon client quels motifs poussaient une entreprise à acheter de nouveaux systèmes informatiques. « Si leur système actuel est vétuste, ils risquent de dépenser davantage en maintenance qu'ils ne le feraient pour un système plus récent et plus développé », a-t-il expliqué. J'ai demandé aux quatre vendeurs de la société d'appeler les 2 000 entreprises que nous avons identifiées. Ainsi ont-ils demandé : « Bonjour, nous effectuons notre enquête annuelle. Je n'ai que deux questions à vous poser : quel système informatique avez-vous et quel âge a-t-il ? » 99,9 % des réceptionnistes ont su répondre aux deux questions.

En deux jours, nous avons donc appris que 508 de ces entreprises possédaient un système informatique vieux d'au moins cinq ans. Nombre d'entre elles avaient un système dont le fournisseur n'existait même plus. Cela signifiait qu'elles achetaient

des équipements d'occasion pour remplacer des ordinateurs de bureau cassés ou pour augmenter le nombre d'ordinateurs en fonction. Personne n'imaginait se procurer des systèmes neufs, parce que personne n'imaginait, d'une part, que cela leur changerait la vie et, d'autre part, que cela leur reviendrait moins cher à terme.

Comme vous l'avez vu au [chapitre 4](#), 3 % de ces 508 entreprises seraient de toute façon disposées à acheter immédiatement. Mais ce n'est pas parce que les gens sont prêts à acheter qu'ils se précipitent chez vous en masse. Même si vous leur envoyez un courrier, ils risquent de ne même pas y prêter attention. Pensez aux 20 000 lettres restées sans réponses : même les entreprises disposées à acheter sur-le-champ ne se sont pas manifestées après avoir reçu le courrier. Le publipostage n'était donc pas la solution. Il fallait trouver d'autres moyens d'attirer leur attention.

La première chose que nous avons faite a été d'envoyer un cube Rubik à chacune des 508 entreprises sélectionnées. Sur le mot qui l'accompagnait, nous avons écrit : « Vous voudriez savoir comment doubler ou tripler la productivité de vos employés ? Nous vous proposons 12 moyens de réduire les coûts ou d'augmenter la productivité de votre entreprise, sans quoi nous vous dédommagerons de 5 000 dollars pour le temps que nous vous avons fait perdre. »

Ils ont reçu une seule réponse, provenant d'une entreprise de 355 employés. Cela représentait la plus grosse vente de toute l'histoire de la société.

Nous avons rappelé les entreprises et avons obtenu 15 autres rendez-vous. En six semaines, l'entreprise avait plus de commandes qu'elle n'en avait eu l'année précédente – et des commandes importantes. Avant d'employer cette méthode, les vendeurs peinaient à obtenir un rendez-vous chacun par semaine, soit trois rendez-vous hebdomadaires pour quatre vendeurs. En utilisant cette approche (dont les détails seront exposés au [chapitre 9](#)), ils ont obtenu jusqu'à 30 rendez-vous en une semaine, soit dix fois plus.

Nous avons continué à envoyer, chaque semaine, aux entreprises considérées comme idéales, un petit cadeau assorti d'un mot, pendant les cinq mois au cours desquels j'ai travaillé avec cette société. Lorsque je les ai quittés, ils avaient neuf fois plus de commandes en cours que l'année précédente. Si ce client se montrait malin, il continuerait à relancer ces 508 entreprises de sa région. Ainsi, au fil du temps, lorsque l'une d'entre elles aurait besoin d'un système informatique, à qui, selon vous, ferait-elle appel ?

Si vous relancez sans relâche une entreprise, ses dirigeants chercheront à en savoir davantage sur vous. Si, malgré leurs refus répétés, vous continuez à vous adresser à elles, voici ce qui risque de se produire : elles passeront du stade où elles ne vous connaissent pas au stade où elles savent très bien qui vous êtes, puis au stade où elles seront peut-être même agacées par vos sollicitations pour enfin commencer à vous respecter, parce que personne ne les a jamais démarchées avec autant de vigueur. Puis elles se sentiront *obligées* de faire affaire avec vous. Oui : obligées. Si quelqu'un vous sollicite sans arrêt, même si cette personne ne vous intéresse pas, vous finirez par avoir envie de lui donner quelque chose en retour.

J'ai utilisé cette approche des centaines de fois, y compris pour mon propre compte. J'ai eu pour clients 60 sociétés faisant partie du classement Fortune 500 grâce à la détermination de fer dont je ne cesse de vous conseiller de faire preuve. Et pour être honnête, la plupart d'entre elles n'ont pas été si difficiles à conquérir. Le fait est que relancer un client sans relâche peut faire pencher n'importe quel projet en votre faveur. L'une des plus difficiles de toutes a été Jay Abraham^{*}, l'auteur de *Getting Everything You Can Out of All You've Got*^{**}. Il se trouve que j'ai créé des programmes de formation pour les entrepreneurs et que Jay Abraham possède un immense fichier d'entrepreneurs qui achètent ses propres programmes de formation. J'ai eu envie de m'associer avec lui afin que nous mettions en commun nos fichiers clients. Je l'ai contacté par téléphone et par courrier à intervalles réguliers pendant deux bonnes années. Au bout de deux ans, son directeur commercial m'a appelé pour me

demander de déjeuner avec Jay. Je me suis rendu à Los Angeles et, à l'issue du déjeuner, l'affaire était conclue. J'estime que ce premier déjeuner avec Jay m'a rapporté plus de 15 millions de dollars au fil des ans. Jay est devenu un partenaire extraordinaire qui m'a non seulement fait gagner des montagnes d'argent, mais m'a également appris beaucoup sur la façon de ne pas penser comme tout le monde.

La plupart de mes gros clients m'ont donné moins de peine – trois à six mois ont suffi pour les convaincre, parfois à l'issue d'un seul appel téléphonique.

Voici, par exemple, comment j'ai réussi à convaincre le président d'une compagnie de 100 milliards de dollars de chiffre d'affaires sur un simple coup de téléphone.

J'ai décidé que Wells Fargo Bank allait devenir l'un de mes clients et ai appelé son PDG. À mon grand étonnement, il m'a rappelé dix minutes plus tard, alors que je m'attendais aux trois à six mois de délai habituel. Il a tenté, pendant quatre ou cinq minutes, de décliner mon invitation à nous rencontrer, jusqu'à ce qu'il finisse par me dire : « Demain, à 15 heures, cela vous convient ? »

J'ai bafouillé un « oui ». En me rendant sur le lieu de rendez-vous, je me suis arrêté dans trois succursales de la Wells Fargo Bank, avec l'intention d'ouvrir un compte professionnel. Cela m'a permis de lui faire part de mon expérience et de la façon dont je pensais pouvoir améliorer les choses. Ma démarche a porté ses fruits et Wells Fargo Bank est devenu mon client.

Tout cela pour dire que vous risquez d'être agréablement surpris par la facilité avec laquelle vous gagnerez 99 % de vos clients idéaux. Reste un pourcent pour lequel la tâche sera probablement plus ardue, mais même ces prospects peuvent devenir vos clients, si vous vous en donnez les moyens.

À l'assaut d'Hollywood

J'ai rédigé un scénario intitulé *Emily's Song*, un drame touchant mettant en scène une chanteuse qui passe de la misère à la fortune. Ayant recueilli de nombreuses réactions positives, j'ai décidé que j'allais vendre ce scénario à Hollywood.

Je ne connaissais rien de l'industrie du spectacle ni de son fonctionnement. J'ai acheté le numéro du magazine *Première* dans lequel étaient répertoriées « Les 100 personnes les plus puissantes d'Hollywood ». C'était incroyable : sans avoir levé le petit doigt, je tenais la liste de mes 100 clients idéaux. Je me suis abonné à l'*Hollywood Creative Directory*^{*} pour pouvoir contacter les gens qui comptent à Hollywood. Puis j'ai demandé à l'un de mes assistants d'établir la liste de tous ces contacts avec leurs coordonnées et me suis mis à l'ouvrage.

J'ai appelé les PDG de tous les plus grands studios, dont Paramount, Disney, Warner Bros., Universal et Sony Pictures. En utilisant les techniques que vous découvrirez au [chapitre 9](#), j'ai pu joindre par téléphone 7 des 11 plus grands patrons d'Hollywood. Puis j'ai contacté toutes les agences de casting principales, et les agents représentant les artistes dont je pensais qu'ils seraient intéressants pour mon film. Concrètement parlant, je me suis fait rejeter 38 fois, de diverses façons, la plus courante tenant en ces quelques mots : « Nous ne sommes pas intéressés, mais merci pour votre proposition. »

Puis j'ai reçu, un jour, un appel téléphonique de l'agent musical sans doute le plus puissant de tout Hollywood. À l'époque, je l'avais contacté parce qu'il gérait les carrières de Shania Twain, de Céline Dion et de Faith Hill, entre autres – qui auraient toutes été parfaites pour incarner le personnage principal, Emily Evers. Il m'a dit : « J'ai lu votre scénario et je le trouve plutôt bon. En fait, il m'a fait pleurer. » Jamais on ne m'avait dit des mots aussi merveilleux. Il a poursuivi : « J'ai la personne parfaite pour jouer Emily : LeAnn Rimes. »

De fait, à l'époque, LeAnn Rimes était au sommet du hitparade, de sa carrière et de sa séduction.

J'ai bégayé, ce qu'il a pris pour un manque d'enthousiasme – alors que j'étais simplement sous le choc. Il s'est donc mis à m'expliquer les raisons pour lesquelles il pensait que LeAnn incarnerait Emily à merveille. En l'écoutant parler, j'ai compris pourquoi cet homme avait autant de succès. À la fin, il a ajouté : « Warner Bros. veut faire le film avec elle, vous devrez y réfléchir. M'accordez-vous la permission de faire lire le scénario à LeAnn ? »

La permission de faire lire le scénario à LeAnn ? Voyons, voyons... « Bien sûr ! » m'exclamai-je, sidéré. C'est ainsi que l'histoire a commencé. LeAnn a mis un mois pour lire le scénario. Chaque fois que je la voyais sur un plateau de télévision, je me disais : « Cette fille est en train de lire MON scénario ! » Finalement, LeAnn a aimé le projet et nous sommes allés voir la Warner Bros., qui m'a acheté le scénario.

Cela ne serait certainement jamais arrivé si je n'avais pas commencé par envoyer systématiquement le scénario aux 100 personnes les plus influentes d'Hollywood. Mes 100 clients idéaux. **Il aurait été si facile de se décourager et de renoncer après quelques rejets !** Mais en faisant preuve de discipline et de détermination, j'ai réussi à transformer mon scénario en film. La méthode des 100 clients idéaux a fonctionné, une fois de plus. Pour y parvenir, il faut créer sa liste, structurer son approche et ne jamais renoncer.

Quoi que vous vendiez, des tas de prospects idéaux vous attendent quelque part. Si vous vous impliquez et ne cessez de les relancer, vous serez surpris de constater que ce n'est pas si difficile. J'ai pour clientes certaines des plus grandes entreprises mondiales. Ce sont des sociétés qui font 200 milliards de chiffre d'affaires par an. Il m'a fallu six mois pour convaincre la plus réticente d'entre toutes. Dans le [chapitre 9](#), je vous donnerai des instructions détaillées pour vous aider à tirer le meilleur parti de la méthode des 100 clients idéaux. Mais pour l'instant...

Le commerce direct au consommateur (*B to C*)

Si vous vendez directement aux consommateurs, vous devez apprendre à cibler une zone de prospects idéale. Si vous êtes dentiste, comptable, bijoutier ou chiropracteur, par exemple, vous pouvez passer des annonces dans le journal local afin de toucher le plus grand nombre. (Au [chapitre 7](#), vous trouverez des conseils pour rendre vos annonces les plus efficaces possibles.) Cela dit, pour un coût bien moindre, **vous pouvez aussi envoyer un courrier dans les quartiers où se trouvent les meilleurs acheteurs potentiels**. Il faut surtout que les envois soient réguliers, de sorte que ces clients potentiels prennent de plus en plus conscience de votre existence.

Une femme, courtière immobilière, a suivi ce conseil à la lettre. Elle s'est concentrée sur un quartier – dans lequel j'ai vécu pendant seize ans – et qui comptait 2 200 maisons cossues. Tous les mois, elle envoyait un simple courrier, dans lequel figurait la liste des maisons qui s'y étaient vendues, ainsi que leur prix de vente. Quand jette-t-on un coup d'œil sur ce genre de courrier ? Quand on cherche à vendre sa maison. Et à ce moment-là, c'est cette personne qu'on appelle, car on a déjà l'impression de la connaître. Cette femme a fait en sorte que les 2 200 propriétaires de ce quartier la connaissent, et ce, pour un coût s'élevant à 1 320 dollars, si l'on considère que chaque courrier lui a coûté 60 cents. Or, comme ces maisons valent chacune entre 1 et 5 millions de dollars chacune, rien qu'avec une vente par an, cette dépense serait largement amortie. Car une commission de 5 ou 6 % sur une maison de 1 million de dollars s'élève à 50 000 ou 60 000 dollars. Sans compter qu'elle vend bien plus d'une maison par an. Lorsqu'elle est venue frapper à notre porte, elle nous a montré le classeur dans lequel étaient répertoriées toutes les maisons qu'elle avait vendues dans le quartier. C'est elle qui avait vendu pratiquement toutes les maisons du voisinage, dont certaines à deux ou trois reprises.

Si vous vendez directement aux particuliers, ciblez les bons quartiers et relancez-les avec la plus grande régularité. Et déployez tous les efforts possibles pour attirer les clients que vous considérez comme les meilleurs pour votre activité : faites-leur des cadeaux, des offres particulièrement attractives. Et une fois qu'ils seront conquis, pensez à tout ce que vous pouvez faire pour les garder. Nous évoquerons ce point dans les prochains chapitres.

Des partenaires idéaux

Trouver des partenaires idéaux est une autre excellente stratégie pour développer son entreprise. Y a-t-il une entreprise qui pourrait s'associer avec vous (j'utiliser le terme « s'affilier » dans ce contexte) et vous ouvrir un marché auquel vous ne pourriez pas avoir accès tout seul ? C'est Jay Abraham qui m'a enseigné la stratégie du *marketing par affiliation*. Il consiste à trouver l'entreprise qui a pour client le client que vous aimeriez avoir mais qui ne lui vend pas les mêmes produits ou services que vous.

Voici une **stratégie d'affiliation** que j'ai utilisée et qui m'a permis de gagner des centaines de clients d'un coup. Harv Eker (l'auteur de *Les secrets d'un esprit millionnaire*) a développé des programmes de formation qui ne sont pas en concurrence avec les miens. Nous avons conclu une affaire : à chaque client qui achèterait notre programme de formation, nous offririons l'un de ses programmes à lui. Comme la plupart de nos produits s'adressent à des chefs d'entreprises, Harv était ravi que nous l'ayons fait connaître à tous nos clients. À la fin de nos séminaires et de nos séminaires en ligne, juste avant de conclure nos ventes, nous prenions un peu de temps pour présenter et promouvoir les excellents programmes de formation de Harv. Nous informions les prospects du coût de ces séminaires achetés seuls. Puis nous donnions le prix des nôtres et précisions que ceux qui souhaitaient acheter nos formations recevraient la formation de Harv gratuitement, en bonus.

Cette stratégie a été gagnante pour tout le monde : Harv a pu se faire connaître auprès d'une nouvelle clientèle, et nous vendions davantage de formations car la sienne était incluse gratuitement. De plus, Harv nous a donné accès à ses fichiers clientèle, comme l'ont également fait d'autres auteurs avec lesquels nous nous sommes associés : Tom Hopkins, l'auteur de *La vente*, Brian Tracy, auteur de *Objectifs !*, et Jay Levinson, l'auteur de 56 ouvrages, dont tous les livres de Guerrilla Marketing. Ces affiliés nous ont permis de toucher des milliers de nouveaux clients et d'être perçus de façon positive par des millions de futurs prospects, et ce, en un temps record. De leur côté, ils ont bénéficié des mêmes avantages grâce à nous.

Le marketing par affiliations permet de profiter des relations déjà solidement établies par d'autres, avec lesquels on s'associe. Cela revient nettement moins cher que de chercher soi-même de nouveaux clients. Les affiliations peuvent, du jour au lendemain, augmenter votre chiffre d'affaires de façon radicale. Vous pouvez donc vous permettre de partager ces nouveaux gains avec ces partenaires. Nous avons passé des annonces à la radio toutes les semaines afin de trouver 60 chefs d'entreprises qui acceptent de se joindre à nous. Lorsque Jay Levinson a joint une lettre de recommandation à sa liste, nous avons gagné 450 nouveaux clients en un seul jour.

Quand Jay Abraham m'a inscrit sur sa liste d'affiliés, nous avons vendu pour 2,3 millions de dollars en 30 jours. Les frais de ces ventes étaient dix fois inférieurs aux coûts habituels. Jay a récupéré une partie importante de ces recettes. L'affaire nous a bien arrangés tous les deux.

Pouvez-vous trouver une entreprise dont les clients seraient des clients idéaux pour vous, et conclure un marché avec elle qui vous permette de vendre vos produits plus rapidement ? Toutes les grandes sociétés signent ce genre de contrat. En volant sur la compagnie United Airlines, par exemple, vous pouvez bénéficier d'avantages dans les hôtels Hilton. Je connais une toute jeune entreprise de logiciels qui a convaincu une entreprise déjà bien

établie dans le secteur de donner un échantillon de ses produits à chacun de ses clients. Cette dernière était ravie de pouvoir proposer un bonus de 1 000 dollars à ses clients, tandis que la jeune société gagnait 1 000 nouveaux clients presque du jour au lendemain.

Pro2ProNetwork est une entreprise chargée de prendre des rendez-vous pour les chiropracteurs, les dentistes, les acupuncteurs et les conseillers financiers, avec d'autres professionnels susceptibles de les mettre en contact avec des affiliés possibles, dans leur quartier ou leur région. Ainsi, les chiropracteurs peuvent rencontrer des médecins généralistes, à qui ils expliquent leur métier, mais aussi des avocats de victimes d'accidents, qu'ils aident à définir les soins appropriés. Les conseillers financiers rencontrent des comptables travaillant pour des clients aisés, etc.

Le marketing par affiliation est une façon beaucoup plus rapide de se développer que la publicité, le publipostage ou d'autres formes de prospection. Cela dit, trouver des affiliations parfaites peut parfois prendre du temps. J'ai mis deux ans avant que Jay Abraham s'associe avec moi, mais les efforts déployés – appels téléphoniques, courriers et autres méthodes d'approche – ont largement été récompensés.

Cela peut prendre du temps, mais il n'existe aucun marché au monde que l'on puisse pénétrer sans fournir des efforts constants et réguliers. Au cours de ma longue carrière dans les tranchées, j'ai simplement cherché les clients que je voulais avoir et les ai sollicités par un marketing constant. J'ai « décidé » qu'ils seraient mes clients et ai tout fait pour qu'ils le deviennent effectivement.

Travaux pratiques

Prenez cinq minutes pour établir le profil, en quelques points, de votre acheteur idéal ou de votre zone idéale d'acheteurs, en détaillant les critères allant de la tranche de revenus, ou de la taille de l'entreprise s'il s'agit de commerce interentreprises, à la situation géographique, en passant par le volume et la fréquence des ventes.

Puis dressez une liste de vos affiliés, partenaires ou sources de contacts idéaux. Dans le [chapitre 9](#), nous détaillerons la stratégie des 100 clients idéaux, de sorte que vous puissiez l'adapter aux besoins particuliers de votre entreprise.

La valeur d'un client fidèle

Une fois que l'on a gagné un ou plusieurs de ses clients idéaux, comment s'y prendre pour les garder ? Quelle est l'étape suivante ? Quel niveau de service particulier allez-vous fournir à ces clients particuliers ?

J'ai travaillé avec une société qui possédait une chaîne de grands restaurants. Sur mes conseils, elle a embauché quelques jeunes lycéens pour qu'ils fassent le tour des maisons cossues du quartier et se présentent ainsi : « Bonjour, nous travaillons pour les restaurants Untel. Nous serions ravis de vous avoir pour clients et vous proposons de vous offrir un dîner dans l'un de nos restaurants. » Et ils leur laissaient un bon pour un dîner gratuit. D'autres jeunes ont procédé différemment en offrant un dîner gratuit pour un acheté, afin qu'un client vienne avec une autre personne. Lorsque les clients venaient au restaurant avec leur bon, on les traitait comme des princes, le directeur venait les saluer en personne. Qui a envie d'être traité comme tout le monde après avoir été traité comme un prince ?

Voyons à présent en quoi consiste la valeur d'un client fidèle. Je dîne dehors quatre ou cinq soirs par semaine. Je fréquente trois restaurants dont j'ai formé le personnel afin qu'ils me traitent comme le client fidèle que je suis. Je m'assure qu'ils sachent qui je suis et que je suis un bon client. Comme je veux être sûr d'avoir une table et d'être bien reçu, je donne de généreux pourboires. Je donne même quelques centaines de dollars à Noël au directeur de mon restaurant préféré. Si je mange dans un restaurant une fois par semaine et y dépense 100 dollars chaque fois, pendant cinq ans, je

rapporte plus de 25 000 dollars à ce restaurant. Si vous êtes propriétaire d'un restaurant, vos serveurs traitent-ils les clients comme s'ils valaient 25 000 dollars, ou seulement les 25 dollars que coûte le repas ?

Travaux pratiques

Comment comptez-vous traiter vos meilleurs clients ? Que pouvez-vous leur proposer que vous n'offririez pas au reste des clients ? Une bijouterie, dans laquelle j'ai dépensé au total plus de 100 000 dollars au fil des ans, me fait une ristourne de 25 % et m'invite chaque année aux soirées qu'elle organise pour ses meilleurs clients.

Notez trois services que vous pouvez offrir à vos clients afin qu'ils se sentent toujours bien traités.

Le pouvoir de la recommandation

Que faire si vous vendez des articles que l'on n'achète qu'une fois ou que très rarement, comme les bateaux, les voitures ou les maisons ?

Les concessionnaires sont devenus très habiles pour fidéliser leurs clients. J'en connais un, chez qui j'ai fait plusieurs achats, qui avait développé un programme d'entretien prépayé. En le payant à l'avance, vous bénéficiez de prix avantageux sur la vidange ou les pneus.

La femme qui nous a vendu notre maison s'est montrée si compétente que je l'ai recommandée à trois personnes à qui elle a également rendu service. Ce livre n'est pas consacré à la recommandation – qui est un élément si important qu'il faudrait lui dédier un chapitre entier –, mais j'insiste sur l'importance de **mettre au point une stratégie particulière pour que d'autres personnes ou sociétés recommandent votre entreprise, vos produits ou les**

services que vous proposez. Ce qui peut être favorisé en offrant des avantages aux clients qui vous recommandent à leur tour d'autres entreprises.

EN BREF : MISEZ SUR 100 CLIENTS IDÉAUX

La stratégie des 100 clients idéaux a permis à de nombreuses entreprises de doubler leur chiffre d'affaires, pourquoi pas vous ? Il vous faut simplement faire preuve d'une discipline et d'une détermination sans faille pour mettre sur pied votre propre stratégie et vous y tenir, jour après jour.

* "Attorney at law", Wikipedia. En anglais. NdT.

* Conseiller en marketing considéré comme LA référence aux États-Unis. NdT.

** Ouvrage non traduit. NdT.

* Hollywood Creative Directory : sorte d'annuaire des personnes travaillant à Hollywood. NdT.

Les 7 outils incontournables du marketing

*OPTIMISEZ TOUTES LES FACETTES DE
VOTRE MARKETING DE BASE*

Si vous voulez diriger une Prodigieuse Machine à Vendre, tous les secteurs de votre entreprise doivent fonctionner avec une précision chirurgicale, y compris le marketing. Considérez qu'il est essentiel de mettre en place une stratégie de marketing cohérente et de l'exploiter au mieux. Si vous faites une présentation telle que nous l'avons mentionnée au [chapitre 4](#), tous vos outils de marketing fonctionneront et se compléteront parfaitement. Voici ce que j'appelle les **7 outils incontournables** du marketing, que toute entreprise souhaitant compter dans son secteur doit suivre et mettre en place :

1. la publicité ;
2. le publipostage ;
3. la documentation d'entreprise : dépliants et outils promotionnels ;
4. les relations publiques ;
5. le contact direct : les vendeurs et le service à la clientèle ;
6. l'éducation des clients : salons, présentations publiques et marketing basé sur la pédagogie (voir [chapitre 4](#)) ;
7. internet : sites, démarches par courriel, marketing par affiliation.

La plupart des grandes sociétés suivent déjà ces outils incontournables, mais bien souvent, leur approche peut encore être améliorée. Dans les entreprises plus modestes, vous ne pourrez peut-être pas mettre en place l'ensemble de ces dispositions :

choisissez les outils qui auront l'impact le plus fort pour votre entreprise, à moindres coûts.

Dans ce chapitre, vous apprendrez à tirer le meilleur parti de chacun de ces outils séparément, ainsi qu'à les coordonner pour optimiser leurs effets conjoints. Dans les entreprises qui utilisent déjà les sept outils, j'ai souvent remarqué que chacun d'entre eux était considéré comme un dispositif isolé. C'est surtout le cas dans les grandes entreprises dans lesquelles il n'existe pas de synergie entre les annonces publicitaires, les dépliants, l'aspect des stands sur les salons, le publipostage, le service des relations publiques, le travail des vendeurs et la communication par Internet. Et s'il existe une synergie ou, du moins, une certaine uniformité dans tout le domaine du marketing, ce chapitre vous montrera comment la renforcer et la rendre plus efficace.

Souvent, le département des relations publiques utilise quelques jolies photos que l'on retrouve dans tous les communiqués de presse et les articles de journaux ou de magazines. Lorsque les employés des relations publiques me montrent fièrement leur travail, je rétorque souvent : « C'est un bon article, qui donne envie de travailler avec votre entreprise. L'avez-vous donné aux vendeurs pour qu'ils s'en servent ? » La plupart du temps, leur regard confirme que les vendeurs n'en ont jamais vu la couleur, mais qu'ils recevront ce nouvel outil de travail dès que j'aurai quitté la pièce.

Ces mêmes outils peuvent également se révéler efficaces par publipostage ou durant les salons, et pourtant, il n'y a souvent personne pour coordonner ces différentes démarches.

Autre exemple de manque de coordination : le service du marketing réalise un dépliant sans demander aux vendeurs quels éléments en feraient, selon eux, un outil de communication et de vente plus efficace.

Souvent, ces outils de marketing ne font pas partie d'une méthode organisée et hautement stratégique. Mais lorsque c'est le cas, ils fonctionnent tous mieux, tels les rouages bien huilés d'une même

machine. **On appelle cela le *marketing coordonné*. Il implique de coordonner tous les outils de marketing plutôt que chaque outil diffuse des messages différents, voire divergents. Grâce au marketing coordonné, thème, message, image et slogans véhiculent de façon cohérente le même message.**

En outre, votre présentation (face à un stade empli de vos prospects idéaux) fournira des données qui rendront vos arguments de marketing plus percutants. Pour reprendre l'exemple de l'entreprise de nettoyage de tapis, le propriétaire a inséré toutes les données fournies par l'Agence pour la protection de l'environnement dans son dépliant, ses annonces publicitaires radio, ses spots télévisés et toutes ses conversations. Les informations relatives au marché (plus incitatives que les données techniques) sont désormais le fondement de tous ses outils de marketing. En affinant les 7 outils incontournables du marketing dans votre entreprise, pensez à utiliser aussi bien les données relatives au marché que celles que vous avez recueillies pour construire votre présentation.

Outil de marketing n° 1 : la publicité

La publicité est l'outil de marketing qui a la plus large portée et qui permet de se faire connaître le plus efficacement. Lorsque j'ai travaillé pour Charlie Munger, j'ai conduit une étude de quatre ans sur l'impact des différentes annonces publicitaires. Pourquoi une annonce, en particulier, avait-elle un impact 10 fois supérieur à d'autres annonces vantant les mérites d'un produit similaire dans le même magazine ? Invariablement, les annonces les plus efficaces étaient façonnées selon un schéma particulier.

Fort de ce constat, j'ai créé, pour des clients, des annonces publicitaires dont le taux de retour était plus important. J'ai mené, au fil des ans, plus de 500 campagnes publicitaires. Grâce à la courbe d'apprentissage révélée par notre étude, ces campagnes ont figuré parmi les plus efficaces des magazines.

Il y a 4 règles essentielles à suivre lorsqu'on veut créer une publicité générant des retours importants.

Règle 1 : la publicité doit se démarquer

Le premier critère à apprécier dans une annonce est sa capacité à attirer l'attention. Les meilleures annonces attirent le regard et le retiennent. L'annonce doit comporter un élément distinctif qui détonne. Je me souviens d'une annonce, dans le magazine d'une compagnie aérienne, qui montrait un homme fixant l'objectif (c'est-à-dire le lecteur). Derrière lui, deux vélociraptors s'apprêtaient à lui sauter dessus. L'image était saisissante. Une autre annonce, créée pour une agence de graphisme, est restée gravée dans ma mémoire. On y voyait un troupeau de zèbres, dont un se distinguait, au milieu de ses congénères noirs et blancs, par ses rayures multicolores. Un slogan appuyait le message visuel : « Dans la jungle des entreprises, l'identité fait toute la différence. » C'était intelligent et original.

Mais nous évoquerons plus en détail les slogans publicitaires. Pour le moment, **la question importante à se poser est de savoir comment se distinguer du lot ?**

Prenons le cas de la télévision. Il est connu que la majorité des gens coupent le son pendant les publicités, à moins qu'ils ne les sautent carrément, quand l'émission ou le film est enregistré. Les annonceurs doivent donc faire preuve de créativité et proposer des annonces qui happent l'attention du téléspectateur et le poussent à remettre le son ou l'incitent à rembobiner pour les revoir.

Vous rappelez-vous d'une campagne publicitaire de Gap montrant Audrey Hepburn en pantalon noir près du corps, dansant sur la chorégraphie qu'elle exécute dans le film *Drôle de Frimousse*, mais sur une musique d'AC/DC ? Détonnant ! Les annonces de Victoria's Secret ne laissaient pas indifférent non plus : on y voyait des femmes aux proportions géantes dans des positions provocantes, qui cherchaient à mettre en avant la sensualité des produits de la marque.

Cela dit, il y a peu d'annonces qui stimulent notre curiosité à la télévision. Les entreprises qui cherchent à annoncer sur ce média doivent réfléchir et se poser les questions suivantes : comment mon annonce peut-elle se distinguer des autres ? Comment peut-elle se démarquer au point d'interpeller le téléspectateur ?

Règle 2 : trouver un slogan qui capte l'attention

Les annonces publicitaires les plus efficaces comportent des slogans qui suivent cette règle essentielle : on dispose de 3,2 secondes pour dire ce que l'on a à dire.

Un slogan doit accorder une grande place au prospect, lui promettre un bienfait et utiliser le « vous » ou « votre », plutôt que d'utiliser le « nous » qui centre le discours sur l'annonceur. Il doit faire passer d'emblée son message et donner envie au client potentiel d'en savoir plus.

Je suis toujours surpris de constater que certaines sociétés sont prêtes à dépenser des dizaines de milliers de dollars pour pouvoir annoncer dans un magazine national, alors qu'on ne comprend même pas ce qu'elles cherchent à vendre.

L'un de mes clients payait plus de 1 million de dollars de publicité dans *Forbes*, *Fortune* et autres grands magazines économiques. Son annonce montrait un cadre en pleine réflexion et était assortie d'un slogan vague sur l'idée que des pensées naissaient les actes. Mais on n'avait aucune idée du produit que l'annonce cherchait à promouvoir. Le texte qui accompagnait l'image et le slogan n'éclairait pas davantage le lecteur.

En réalité, la société en question vendait des systèmes de technologie avancée mais rien dans l'annonce ne permettait de le comprendre. Si l'annonce avait été assortie d'une accroche telle que : « Votre avenir est menacé, à moins que vous ne lisiez ceci », elle aurait paru vague, mais se rapprochait du but. Le slogan lui-même doit être spécifique : « Internet remodèle le monde et vous resterez sur la touche si vous ne devancez pas le mouvement. » Si vous y ajoutez la notion de bienfait pour le client potentiel, l'annonce devient

plus attrayante : « Internet crée les leaders de demain. Il permet de gagner des clients et d'interagir avec eux bien plus efficacement que vous ne l'avez jamais imaginé. » Ou, mieux : « Aimeriez-vous conquérir trois fois plus de nouveaux clients et les garder sans que personne ne puisse vous les reprendre ? » Une telle annonce aurait sans doute attiré un nombre de prospects inespéré. Au lieu de cela, ses dirigeants ont préféré dépenser 1 million dans ce qu'ils appelaient de la *publicité d'image*.

J'ai donc été embauché pour permettre aux vendeurs de gagner davantage de clients parce que la société gaspillait 1 million de dollars dans une annonce qui n'exprimait aucun message et n'attirait aucun client. Avec autant de tact que possible, j'ai essayé de parler avec le directeur de la publicité, dans l'espoir que les pauvres vendeurs se remettent à avoir de nouveaux clients. Lorsque je lui ai demandé si la publicité avait généré des réponses, il m'a rétorqué que là n'était pas l'objectif de ses annonces. Je lui ai alors demandé quelle philosophie sous-tendait les annonces, ce à quoi il a répondu que la campagne visait à faire connaître la marque. Mais quand je lui ai demandé si cela avait fonctionné, il a hésité.

Ce genre de gaspillage me rend fou. Des annonces publicitaires bien conçues peuvent attirer les clients comme un aimant, à condition qu'elles soient irrésistibles. La publicité est un moyen d'augmenter la puissance de tout ce que vous faites par ailleurs. Je compare souvent les annonces à des missiles longue portée, en ce sens qu'elles préparent le terrain avant que vous y envoyiez vos troupes.

Cela dit, certaines sociétés utilisent la publicité uniquement pour maintenir, protéger et mettre en avant leur marque. Une annonce pour Coca-Cola ou Pepsi, par exemple, n'est pas spécifiquement conçue pour susciter une réponse directe. La société vise davantage à étendre sa marque. Elle doit alors accorder une attention particulière à la première règle énoncée plus haut, et faire en sorte que sa publicité se distingue.

Mais l'exemple précédent servira à ceux pour qui la publicité sert à gagner de nouveaux clients.

Règle 3 : rédiger un texte qui interpelle le client

Tout d'abord, le texte de l'annonce doit être centré sur le consommateur potentiel, pas sur vous. La plus grosse erreur des annonceurs est de parler d'eux-mêmes.

Je travaille avec une société qui fait beaucoup de publicité. Toutes les annonces que ses publicitaires m'ont envoyées tournaient autour de la société et, systématiquement, je le leur faisais remarquer, en leur montrant ensuite comment mettre le prospect au centre de l'annonce. La réaction était unanime : « Vous avez raison, l'annonce a plus de force. » Mais, un mois plus tard, alors qu'ils avaient planché sur une nouvelle annonce, le message portait de nouveau sur eux-mêmes, au lieu de se concentrer sur le client potentiel...

Ensuite, chaque phrase du texte doit développer l'« histoire » que vous voulez raconter et donner envie au lecteur de la lire jusqu'au bout. Comme le slogan, **le texte de l'annonce devrait mettre en avant les bienfaits du produit pour le consommateur**. Ne décrivez pas le produit. Dites plutôt pourquoi il est intéressant.

Règle 4 : inciter le client à agir

Il est toujours intéressant de donner au client un motif pour agir : « Appelez tel numéro pour un dépliant gratuit (offre réservée aux 100 premiers appels) » ; « Remise de tant réservée aux 100 premiers appels ».

Nous avons effectué un test sur des publicités imprimées, dont le résultat m'a surpris : un simple bon inséré au bas de la page augmentait très sensiblement le taux de retour. Un bon peut contenir une demande d'informations complémentaires, dans laquelle les prospects donnent leurs coordonnées. Ce qui m'a encore davantage surpris a été de voir des cadres découper le bon et le tendre à leur assistant afin qu'il le remplisse et l'envoie.

Selon moi, un bon est, du point de vue du prospect, un moyen de répondre sans s'impliquer véritablement. Lorsqu'on passe un appel téléphonique, on sait que l'on va parler à un vendeur. Mais quand on remplit un bon, on n'a pas l'impression de s'engager. C'est sans doute l'un des facteurs pour lesquels les publicités comportant un bon ont un taux de retour plus important que les publicités sans bon.

Alors que l'économie se durcit et que la concurrence se fait plus rude, il faut être de plus en plus créatif pour attirer de nouveaux clients et fidéliser les autres. L'efficacité de la publicité à la télévision, dans les journaux, à la radio et dans les magazines s'effrite et il faut trouver des méthodes moins onéreuses de toucher les consommateurs. Nombre de ces méthodes sont expliquées dans cet ouvrage, comme le démarchage des 100 clients idéaux ou le marketing fondé sur la pédagogie.

D'autres astuces concernant la publicité

Si vous avez un budget à respecter, vous pouvez créer une annonce et l'utiliser dans toutes vos activités, ce qui aura pour effet d'augmenter votre crédibilité. Il y a quelque temps, nous avons occupé une pleine page dans le magazine *Forbes*, en demandant à obtenir 100 exemplaires gratuits du magazine. Nous avons ensuite inclus une lettre à ces magazines – en marquant la page à l'aide d'un Post-it qui dépassait – que nous avons adressés à nos 100 prospects idéaux. Les vendeurs disposaient également d'un exemplaire du magazine, qu'ils montraient à leurs prospects. Nous avons ensuite réutilisé cette publicité lors d'un salon, où elle figurait sur le stand soulignée d'un bandeau : « paru dans *Forbes* ».

Nous avons réalisé une campagne publicitaire radiophonique dont les spots rapportaient un flux régulier de prospects. Mais le problème est que nous devions courir après eux afin qu'ils nous rappellent par téléphone et que nous puissions passer à l'étape suivante du processus. En observant les résultats sur une base hebdomadaire, les annonces ne rapportaient pas suffisamment, au point que j'ai un moment pensé les retirer des ondes. Puis nous

avons remarqué que si nous continuions à les diffuser (sur la même radio, touchant jour après jour le même public), cela incitait nos prospects, même anciens, à répondre à nos relances.

En ce qui concerne la radio, je peux vous raconter deux histoires. Selon le gourou américain de la radio, Dan O'Day, comme on ne dispose que de 60 secondes, mieux vaut essayer de ne faire passer qu'*un* message principal. J'ai pu vérifier ce conseil par moi-même.

Voici un spot que nous avons diffusé récemment et qui a généré un bon taux de retours :

Bonjour, je suis Chet Holmes. Si vous êtes propriétaire d'une entreprise, je peux vous aider à doubler votre chiffre d'affaires en 12 mois, comme nous avons déjà permis à des dizaines d'entreprises de le faire. Nous enseignons 12 principes qui vous permettront de doubler vos ventes en un an. Voici l'un d'entre eux : si vous vendez directement aux consommateurs, il existe un moyen de mieux cibler vos prospects, de réduire vos coûts de marketing et d'améliorer radicalement la qualité de vos clients. Si, par contre, vous commercez avec des entreprises, il vous sera encore plus simple de multiplier votre chiffre d'affaires par deux. J'ai fait doubler, trois années de suite, le chiffre d'affaires d'une société appartenant à un célèbre milliardaire, en ciblant seulement 167 clients idéaux. Quelle que soit votre activité, vous devez concentrer vos efforts sur des clients idéaux. Peu importe leur taille, peu importe la vôtre : il est toujours possible de gagner des clients idéaux en les relançant toutes les deux semaines sans faute. Appelez-nous : nous vous donnerons le lien du site sur lequel vous pourrez découvrir gratuitement trois de nos 12 principes. 212-555-1234. Pour doubler votre chiffre d'affaires, appelez le 212-555-1234. N'oubliez pas : 212-555-1234.

Ce texte comporte 200 mots et fonctionne bien. Si on s'exprime à l'allure normale d'une conversation, un spot publicitaire à la radio devrait comporter entre 187 et 200 mots.

Nous avons également diffusé une annonce radio de 387 mots, dans laquelle nous énoncions les avantages pour le client, à un rythme effréné (l'annonce tenait dans un spot d'une minute).

Le fait est que si l'humain parle à un rythme moyen de 125 mots par minute, le cerveau, lui, est capable d'enregistrer des informations, lorsqu'il les écoute, à un rythme moyen de 400 à 500 mots par minute^{*}. Cette annonce de 387 mots en a été une preuve supplémentaire. En une courte minute, on citait plusieurs références de qualité ainsi qu'une liste de 20 avantages à tirer de notre service en particulier. Le succès a été au rendez-vous et jamais plus je n'ai pu obtenir de tels résultats. La plupart de nos annonces comportent désormais moins de 200 mots.

Pour certaines sociétés, il est essentiel de rester fidèle aux supports déjà éprouvés pour leur couverture médiatique. Les sociétés cinématographiques en sont un bon exemple. La télévision constitue de loin le meilleur support publicitaire pour l'industrie du divertissement, car on peut y raconter une histoire en peu de temps, tout en combinant la communication visuelle et la communication audio. Les gens aiment les annonces de cinéma, car elles sont des sortes de films miniatures au milieu des autres émissions de télévision.

Cela dit, je suis toujours étonné qu'un studio dépense des fortunes pour l'annonce d'un film sans pour autant révéler de quoi il parle. Neuf fois sur dix, après avoir vu une annonce de 30 ou de 60 secondes pour un film, je me tourne vers ma femme et lui demande : « Tu as compris le sujet du film ? »

Les bandes-annonces diffusées à la télévision devraient raconter une histoire, comme un mini-film dans lequel plus l'accroche est bonne, plus le film intéressera de spectateurs.

Mais il n'y a pas que les entreprises cinématographiques pour lesquelles le récit joue un rôle important en publicité. Récemment, j'ai eu l'occasion de voir une annonce très intelligente pour une entreprise de vêtements, qui se présentait comme une bande-

annonce de film. **En racontant une histoire qui stimule l'imagination, on augmente les chances que les téléspectateurs regardent vraiment l'annonce.**

Voici l'un des spots télévisés du film dont j'ai écrit le scénario, *Emily's Song*, et qui dure 60 secondes. Lisez le script et imaginez les scènes. Il est vrai que la télévision est plus efficace qu'un scénario écrit. Essayez d'imaginer les personnages, une belle musique et une intrigue captivante. (Les acteurs cités ne sont pas encore liés au film, à l'heure où j'écris ces lignes et sont seulement donnés à titre d'exemple pour rendre le script plus vivant.)

La scène s'ouvre sur un père (Tom Hanks) et sa fille (Dakota Fanning) assis au piano. Ils sont resplendissants, illustrant une relation père-fille parfaite. Le père apprend à sa fille à jouer le morceau qui s'intitule *La chanson d'Emily*, comme le titre du film. Ils chantent et rient ensemble. (12 secondes sur les 60 que compte le spot)

Voix off : *Emily Evers a eu une enfance parfaite, bâtie sur l'amour et la passion de son père pour la musique. Jusqu'à ce qu'un drame survienne...*

Scène : Le père se fait agresser. On voit une lame de couteau briller, avant qu'il se retrouve étendu par terre dans une flaque de sang. (6 secondes)

Voix off : *...laissant Emily seule.*

Scène : La maison est vide, désormais. Une assistante sociale emmène Emily en larmes. (3 secondes)

Voix off : *Emily mène une vie solitaire, avec pour seule compagne la musique de son enfance.*

Scène : Emily adulte entre en scène sous les traits de Kirsten Dunst, chantant et jouant du piano pour quelques dollars sur Venice Beach. (6 secondes)

Scène : Trois flashes la montrent alors qu'elle est rejetée par des producteurs de musique. Puis... (9 secondes)

Voix off : *Emily Evers émeut le monde avec sa musique.*

Scène : Emily Evers sur scène, face à un public déchaîné. Les fans hurlent et les flashes des appareils photo crépitent. On comprend qu'elle est devenue célèbre. (6 secondes)

Scène : Emily pleure, l'âme en peine. Son ami cherche à la réconforter, mais ne sait comment la consoler. (4 secondes)

Voix off : *La tragédie de son enfance ne cesse de la hanter. Mais dans les heures les plus noires...*

Scène : Emily se cache des paparazzis dans un piano-bar, lorsqu'elle entend tout à coup la mélodie de *La chanson d'Emily* provenant d'un coin sombre. Elle se retourne et se dirige vers le piano où elle découvre son père, qui semble étonné de la voir. Choquée, Emily murmure : « Papa ? », médusée de le voir vivant. (10 secondes)

Scène : L'écran s'obscurcit puis quatre flash-back s'enchaînent, montrant des moments de la vie d'Emily, y compris celui où elle veut mourir. La dernière image montre Emily devenue une rock star et ses fans hurlant. (4 secondes)

Fin du spot.

Le spot dure 60 secondes au total. C'est un mini-film. Avec une belle bande sonore et un habile montage, on obtient un film possédant ce que j'appelle un grand attrait commercial. Un tel mini-film n'attirera pas tout le monde, mais il dévoile beaucoup d'éléments en 60 secondes et est suffisamment accrocheur pour qu'on ait envie d'en savoir davantage. Il révèle une histoire d'ascension sociale doublée d'un récit familial émouvant. S'il est bien réalisé, le spectateur a la chair de poule au moment où la protagoniste découvre que son père est toujours vivant.

Cela dit, ce spot est loin de révéler toute l'histoire. Il n'est d'ailleurs pas possible de raconter cette histoire en 60 secondes. Mais il s'agit d'un mini-film qui suscite des émotions et stimule l'imagination. On peut vraiment accomplir des miracles en 60 secondes !

Les panneaux publicitaires

Voici le dernier support publicitaire que nous étudierons, auquel s'appliquent également les remarques faites précédemment sur les annonces. Les panneaux publicitaires doivent, notamment, se distinguer des autres sous peine de n'être qu'un gaspillage d'argent. Ils ne sont pas le support générant le plus de retours directs. Dans un quartier que je traverse régulièrement se trouve un panneau publicitaire pour un courtier en prêt hypothécaire local. Lorsque je l'ai appelé pour lui demander s'il avait obtenu des réponses directes, il a répondu par l'affirmative, mais sans me préciser dans quelles proportions. J'en ai conclu que les retours n'avaient pas dû être bouleversants, mais il a affirmé que cela l'avait aidé à gagner de nouveaux clients et à s'implanter sur le marché des courtiers immobiliers qu'il essayait de pénétrer. Ses affiches ont donc été utiles auprès des personnes qui avaient déjà entendu parler de lui et qui avaient peut-être l'impression de faire affaire avec une célébrité parce que son affiche était visible au bord du périphérique de leur ville.

Un peu plus loin, un autre courtier en prêt hypothécaire a copié son idée, mais son affiche comportait trop d'éléments. En fait, il avait cherché à compresser un spot télévisé sur un panneau. Or, **un panneau publicitaire est efficace s'il comporte un message unique qui se transmet visuellement**. Dans tout New York et Los Angeles, les panneaux sont utilisés en priorité dans le secteur de la mode, pour mettre en avant un créateur. On y voit souvent une image sexy et un mot.

L'un de mes récents clients produit un spectacle, en Caroline du Sud, intitulé *The Carolina Opry*, véritable institution depuis plus de vingt ans dans la ville de Myrtle Beach. Certaines personnes, qui n'y ont jamais assisté, pensent qu'il s'agit d'un genre de bal populaire pour les péquenauds, alors que c'est précisément le contraire. Tous ceux qui l'ont vu le décrivent en effet comme un généreux et éclectique mélange. Comme on ne dispose que de quelques

secondes pour communiquer par affiche, j'ai proposé l'idée suivante :

20 % de country
80 % d'autre chose
100 % de pur plaisir

L'affiche véhiculait ainsi le double message que le spectacle ne reposait pas uniquement sur de la musique country et qu'il était enthousiasmant. J'y ai apposé des images montrant une scène de 40 personnes jouant la comédie. Il se trouve que 60 % des gens qui vont à Myrtle Beach sont déjà allés voir ce spectacle. J'ai donc également créé des affiches encourageant les gens à le revoir, en y insérant des slogans du genre : « Je vais voir *The Carolina Opry* chaque fois que je vais à Myrtle Beach. » L'idée est simple et communiquée en quelques secondes.

Tous ces exemples montrent que les moyens de faire de la publicité sont nombreux.

Outil de marketing n° 2 : le publipostage électronique

Si vous avez élaboré un bon marketing fondé sur la pédagogie ([chapitre 4](#)), vous pouvez l'utiliser pour rendre votre publipostage électronique (qui a quasiment remplacé partout le publipostage) plus efficace. Si l'on revient au cas de l'entreprise de nettoyage de tapis, leur courriel montre l'image d'un acarien et la légende dit : « Cinq millions de ces bestioles peuvent s'installer dans votre salon si vous ne faites pas appel à un nettoyage professionnel. » Les acariens sont très laids. Ils ressemblent aux créatures du film *Alien*, dans lequel joue Sigourney Weaver.

Reprenez les informations concernant le marché que vous avez glanées et insérées dans votre présentation et cherchez laquelle pourrait marquer les esprits sur un courrier.

Une bonne campagne dépend absolument de la régularité et de la constance de vos publipostages électroniques. Étudions donc dès à présent les règles fondamentales tirées de ma propre expérience qui vous permettront de créer des publipostages électroniques qui feront impression sur leurs destinataires.

D'abord, formulez soigneusement l'objet du courriel. Il faut inciter le prospect à l'ouvrir. Un message efficace en objet – rédigé selon les règles énoncées dans les paragraphes précédents – est une bonne entrée en matière. Il doit mettre en avant les bienfaits du produit pour le client.

Ensuite, réfléchissez à la façon dont vous-même triezy vos courriels. Quels sont ceux que vous ouvrez en premier : plutôt les messages personnels divertissants ou les factures électroniques ? Beaucoup d'entreprises rédigent leurs courriels en imageant et en utilisant des couleurs pour rendre le contenu plus agréable à lire.

Le publipostage électronique est un outil efficace pour aborder vos prospects idéaux. Mais n'oubliez pas que l'on peut rendre cet outil bien plus efficace en le combinant à d'autres.

Outil de marketing n° 3 : la documentation d'entreprise

Je le répète encore une fois : pour que tous ces outils de marketing soient les plus efficaces possible, il est essentiel de les coordonner les uns avec les autres, de sorte que l'impression dégagée, l'image et le contenu de chaque outil soient en phase avec ceux des autres.

Comme pour les courriers (électroniques ou non), la réalisation d'une plaquette ou d'un dépliant (éléments constituant la documentation de votre société) doit s'appuyer sur votre marketing. **Un dépliant est presque une version miniature de votre présentation. Vous utiliserez les mêmes données et les mêmes graphiques que ceux mis en place dans vos annonces publicitaires et vos courriers, afin de renforcer la cohérence de votre marketing.**

Voici un scénario pratique : vous allez faire une présentation devant un prospect fondée sur la pédagogie et les données relatives au marché. Tout se passe bien et le prospect voudrait maintenant présenter ces informations à son supérieur hiérarchique ou au cours d'une réunion de comité. Il vous demande une copie de votre présentation. Si votre présentation est un chef-d'œuvre, vous n'aurez certainement pas envie de la distribuer à vos prospects, nombre d'entre eux étant probablement en contact avec vos concurrents. Mais vous pouvez leur donner un dépliant comportant les points essentiels de votre présentation. En leur confiant ce dépliant, vous leur donnez un outil de promotion de votre entreprise qu'ils se chargent eux-mêmes de transmettre et de diffuser !

Je travaille avec une société, United Multi Family (www.umf.com), qui vend des immeubles d'habitation. Leur présentation est un trésor d'informations qui non seulement encourage les propriétaires à vendre leurs immeubles, mais qui leur donne aussi de bonnes raisons de les vendre par leur intermédiaire. Cette présentation génère 80 % d'adhésion des prospects. Ils ont créé un dépliant qui reprend les éléments essentiels de leur présentation en miniature.

Ainsi, quand un vendeur rencontre un propriétaire d'immeuble d'habitation et que ce dernier souhaite parler avec sa femme ou ses associés avant de prendre une décision, le vendeur lui laisse un dépliant. Si le vendeur ne peut pas, pour une raison ou une autre, faire une présentation complète de la société à ses prospects, il peut également s'appuyer sur le dépliant pour improviser une mini-présentation au pied levé.

Mais approfondissons ce discours. La plupart des dépliants sont de l'argent jeté en l'air. Ils sont totalement axés sur l'entreprise au lieu de se centrer sur l'acheteur. Ce sont à mes yeux des instruments égotiques. Imaginons que vous soyez un propriétaire d'immeuble d'habitation et que vous vous rendiez à un salon spécialisé. Sur une table sont étalées des dizaines de dépliants, dont la plupart tiennent le même discours : « Kimberly & Wayne : pourquoi nous sommes les meilleurs. » Les seules personnes qui vont prendre ces dépliants sont celles qui connaissent déjà ces entreprises et ont déjà l'intention de les contacter. À côté, on trouve un dépliant qui annonce : « Les cinq dangers menaçant les propriétaires d'immeubles d'habitation. Comment optimiser votre investissement. » Tous les propriétaires présents sur ce salon vont se sentir concernés et avoir envie d'emporter ce dépliant.

Et vous, quel dépliant auriez-vous envie de feuilleter ?

Lorsqu'ils sont bien réalisés, les dépliants sont des outils fantastiques, tout comme les bulletins d'information que l'on peut envoyer régulièrement aux prospects. Lorsque les gens s'inscrivent sur notre liste de diffusion, ils reçoivent des bulletins une ou deux fois par semaine. Ils y trouvent des informations de qualité, et la possibilité d'acheter nos services grâce à un lien au bas de la page, du genre : « Pour en savoir plus sur le sujet, cliquez sur www.commentdoublervosventes.com. » C'est discret mais très efficace. Au moment où j'écris ces lignes, 30 % des personnes recevant ces bulletins cliquent sur ce lien. C'est une excellente façon de gagner de nouveaux clients.

Lorsque je vendais des annonces publicitaires, je disposais d'une série de documents d'une page expliquant chacun un point particulier du processus de vente. Nous les utilisions au cours de nos campagnes publicitaires, mais les vendeurs s'en servaient également au cas par cas pour répondre à d'éventuelles objections émises par les prospects. Par exemple, si quelqu'un ne voulait acheter qu'une annonce ponctuelle, un de ces documents soulignait l'intérêt de diffuser des annonces à intervalles réguliers. Si quelqu'un

voulait une annonce en noir et blanc, un autre document expliquait en détail en quoi la couleur était plus efficace.

Travaux pratiques

Notez de 5 à 10 arguments qui donneraient envie à vos prospects d'acheter vos produits plus que ceux d'une autre entreprise, ou à vos clients de rester fidèles et d'acheter davantage chez vous. Puis créez un document, tenant sur une page, dans lequel vous exposerez ces arguments. Une fois encore, veillez à ce que l'attention soit tournée vers le client, pas vers vous et expliquez-leur *pourquoi*, pas *comment*. Utilisez la couleur et, le cas échéant, insérez des graphiques. Vous pouvez également ajouter un slogan en grosses lettres.

Vous trouverez ci-dessous un exemple de slogan que nous utilisons lorsqu'une autre société veut organiser une téléconférence, à laquelle je participe en tant que formateur.

Quatre moyens de doubler votre chiffre d'affaires en 12 mois Venez participer à une téléconférence avec le célèbre spécialiste du développement des entreprises, Chet Holmes, qui vous montrera comment doubler votre chiffre d'affaires en 12 mois. Chet Holmes développera pour vous ses quatre principes qui vous permettront de multiplier vos ventes par deux. Venez participer à cette expérience inédite qui propulsera la croissance de votre entreprise en 70 minutes seulement et sans que vous ayez à vous déplacer. Vous n'aurez qu'à tenir votre téléphone et écouter.

L'intervenant : Chet Holmes est le seul formateur au monde à avoir vendu ses services à plus de 60 sociétés inscrites au classement Fortune 500. Parmi ses clients, on trouve Estée Lauder, Warner Bros., American Express et Citibank. Ses 65 outils et programmes de formation sont vendus dans 23 pays. Selon le magazine Success, « Chet Holmes fait exploser le chiffre d'affaires partout où il passe ». Vous trouverez une présentation de ses activités, d'une durée de deux minutes, sur www.chetholmes.com.

Voici un aperçu du séminaire téléphonique de mardi prochain :

- Chet vous apprendra comment centrer vos efforts sur ce qu'il appelle les « clients idéaux », comment réduire vos frais de marketing et augmenter radicalement le volume de vos ventes.
- Voudriez-vous rassembler tous vos prospects idéaux dans une pièce et vous présenter à eux en une seule fois ? Apprenez à développer ce concept que Chet a intitulé « la présentation face à un stade plein ».
- La stratégie gagnante pour développer votre affaire : quelle que soit la taille de votre entreprise, apprenez avec Chet comment embaucher une armée de vendeurs payés à la commission pour booster vos ventes.

- *De 0 à 100 millions de dollars : Chet vous apprendra les différents moyens d'augmenter votre chiffre jusqu'à 100 millions de dollars. Même si votre objectif n'est pas de gagner 100 millions de dollars, ce que vous apprendrez avec Chet va changer la donne. La croissance de la plupart des entreprises s'arrête à un certain palier. Les outils de Chet vous permettront de débloquer la situation et de vous développer sans limite.*

Rejoignez-nous pour un séminaire avec le spécialiste du développement des entreprises, Chet Holmes, mardi 10 octobre à 11 heures, et changez de vie en moins de deux heures. La participation est limitée à 1 000 personnes. L'affluence est telle que nous vous conseillons vivement de réserver votre place sur le site www...

Le slogan est fort et le texte donne envie d'en savoir davantage. En l'occurrence, il est construit autour de ma personne, parce que j'étais dans ce cas le « célèbre spécialiste », mais également sur le prospect, à qui il donne l'assurance qu'il tirera un grand profit de ce séminaire.

Vous devriez posséder une dizaine de documents de ce genre, comportant un bon slogan, bien centrés sur les avantages de votre produit pour le client potentiel et qui l'incitent à agir, en s'inscrivant par courriel ou par téléphone, par exemple.

Outil de marketing n° 4 : les relations publiques

Que sont les relations publiques ? Vous effectuez un travail de relations publiques lorsque vous organisez des événements durant un salon professionnel, par exemple, ou que vous gérez les communiqués de presse, les relations avec la presse, les articles rédigés sur vous ou par vous, ainsi que les partenariats avec d'autres structures qui peuvent vous aider dans votre développement. Les entreprises développent rarement des relations publiques cohésives et efficaces. Pourtant, ces dernières peuvent

faire des miracles pour votre notoriété, même si votre entreprise est de taille modeste. C'est un fait qui se vérifie encore plus depuis qu'Internet occupe une place prépondérante dans nos sociétés.

Comme je l'ai dit, nous avons créé une dizaine de documents que nous utilisons comme outils promotionnels à l'adresse de notre liste de diffusion. Nous employons également ces documents comme articles, que notre cabinet de relations publiques est chargé de diffuser le plus largement possible.

Chaque mois, l'un de mes articles paraît dans plus de 100 revues en ligne. Chaque mois sans exception. Si vous faites une recherche de mon nom sur Google, vous trouverez des articles sur des centaines de sites Internet. Au moment où j'écris ces lignes, 33 millions de pages Internet contiennent des articles écrits sur moi ou par moi.

Sur quels sites apparaissent des articles que vous avez rédigés ?

Travaux pratiques

Notez quelques idées d'articles qui pourraient être publiés dans des magazines, des revues spécialisées ou des revues en ligne. Ces mêmes articles pourront servir de documents à utiliser dans le travail de prospection. C'est ainsi que l'on fait échec à la concurrence avec son cerveau, pas avec son portefeuille.

Si vous avez déjà élaboré une solide présentation de votre entreprise, la tâche sera facilitée.

En ce moment, je travaille avec deux agricultrices qui ont inventé un moyen d'imprimer des images sur les fruits. En pratique, cela signifie que vos enfants peuvent manger une pomme Bob l'éponge. Elles ont construit leur présentation sur la santé et le fait qu'une consommation accrue de fruits augmente l'espérance de vie. Voici l'un de leurs communiqués de presse. Comme vous le remarquerez, il comprend beaucoup d'informations intéressantes – c'est ce qui incitera les gens à le lire. **Communiqué de presse : l'obésité a quadruplé chez les enfants américains. Les fast-foods sont-ils coupables ?**

Selon une étude menée entre 1963 et 1970, 4 % des enfants âgés de 6 à 11 ans étaient à l'époque atteints d'obésité. Une étude similaire, menée entre 2008 et 2011, a montré que l'obésité touchait désormais 17 % des enfants.

De nombreux facteurs ont conduit à cette situation critique. Parmi eux, les campagnes de marketing des grandes firmes, beaucoup plus persuasives vis-à-vis des enfants. Et on comprend pourquoi : en 1960, les enfants exerçaient leur influence sur les achats à hauteur de 5 milliards de dollars. Aujourd'hui, ce chiffre a atteint 500 milliards de dollars.

Le nombre de produits qui s'adressent directement aux enfants est passé de 52 en 1994 à 500 aujourd'hui. Une étude menée auprès d'enfants scolarisés en primaire a montré que 96 % d'entre eux reconnaissaient Ronald McDonald. Le seul personnage qu'ils reconnaissaient dans les mêmes proportions était le père Noël. Le « M » jaune est un symbole aussi reconnu que la croix chrétienne...

Une entreprise a trouvé la solution : deux femmes qui dirigent une exploitation agricole, AMF Farms, à Burlington, dans l'État de Washington, ont fait pression et obtenu une subvention du Département américain de l'Agriculture afin que soit vérifié si des images appliquées sur des fruits incitaient les enfants à manger davantage de fruits.

AMF Farms a commencé à produire des mini-citrouilles ornées de personnages de dessins animés. Ces produits ont été distribués par des grandes enseignes nationales telles que Wal-Mart, Kroger, Safeway et Albertson's.

Après avoir perfectionné l'art de vendre des citrouilles décorées, l'étape suivante a consisté à gaufrer des images comestibles sur des fruits, en particulier des pommes et des poires. « Les enfants auront bien plus de plaisir à croquer dans une pomme estampillée Dora l'exploratrice ou Bob l'éponge », fait remarquer Michele Youngquist, l'une des créatrices d'AMF Farms.

L'entreprise travaille avec de gros producteurs de fruits afin de diffuser plus largement leur idée. Elle peut également imprimer des logos d'équipes sportives ou d'entreprises qui cherchent à promouvoir la consommation de fruits.

Selon le Journal of Agriculture and Chemistry, les personnes consommant au moins cinq fruits et légumes par jour, comme le recommande le Département de l'Agriculture des États-Unis, ont deux fois moins de risques de développer un cancer et cinq fois moins de risques de développer une maladie cardiovasculaire (ce sont les deux causes majeures de mortalité en Amérique). « C'est ce que nous avons décidé de faire pour aider les gens, mais nous sommes une petite entreprise », déclare Liz Mitchell, cofondatrice d'AMF Farms. « Nous essayons d'apporter notre contribution à la santé des enfants. Si cela permet à un enfant de manger une pomme par jour, nos efforts seront largement récompensés. »

Ce document est un outil de relations publiques très efficace, car le début du texte met d'emblée l'accent sur un fait de société grave et plus que jamais d'actualité. Des dizaines d'articles paraissent chaque jour sur le problème de l'obésité en général et l'obésité infantile en particulier. De plus, le document cite des sources courantes et reconnues. L'article présente une entreprise prête à agir pour la santé des enfants et qui propose une modeste contribution. Mais il n'est pas centré sur l'entreprise en question. Au contraire, il s'articule autour d'un problème important, susceptible d'intéresser les rédacteurs, qui le choisiront en priorité.

Créez l'événement

La presse est constituée de personnes comme vous et moi dont vous aimeriez capter l'attention. Tout comme elle permet de pénétrer des marchés, la stratégie des 100 clients idéaux peut également être employée pour pénétrer les grands médias. Si le producteur d'Oprah Winfrey entend parler de vous tous les mois à différents propos, il finira par savoir exactement qui vous êtes. Il en va de même de n'importe quelle publication ou source d'informations. Si votre entreprise a une portée nationale, vous pouvez viser les médias nationaux avec la régularité d'une horloge suisse de sorte qu'ils finiront par vous connaître.

Avez-vous déjà remarqué que les médias couvrent systématiquement les mêmes événements ? Parmi les centaines d'offres culturelles, ce sont toujours les 10 mêmes spectacles ou films dont on parle. C'est parce que les personnes qui définissent le contenu des émissions et des magazines sont en relation avec les responsables des relations publiques chargés de promouvoir ces événements.

Travaux pratiques

Dressez une liste des médias idéaux à qui vous rêveriez d'envoyer des articles sur votre entreprise. Si vous travaillez au niveau local, envoyez régulièrement aux journaux de votre région des idées ou des informations. Une présentation de votre entreprise riche en données objectives et pertinentes peut constituer la base de communiqués de presse qui attireront l'attention des journalistes et des différents médias.

Vous aussi, vous pouvez établir des contacts avec les personnes qui s'occupent de votre secteur d'activité au sein des médias.

D'après les ouvrages de Guerrilla Marketing, 70 % des prétendues informations sont en réalité des données provenant directement des communiqués de presse et des initiatives des responsables des relations publiques. La plupart des sources d'informations sont submergées par les communiqués de presse. Un rédacteur au regard affûté pourra discerner une histoire intéressante dans cet amas de documents et demander à un journaliste de se renseigner sur le sujet.

Chacun des communiqués de presse que l'on envoie devrait être suivi d'un appel téléphonique. C'est ainsi que se construisent les relations. On peut tenir le discours suivant : « Avez-vous reçu le communiqué de presse au sujet des polluants présents à l'intérieur des maisons ? Nous nous tenons à votre disposition si vous voulez en savoir davantage. » Il y a des chances pour que votre interlocuteur vous demande de renvoyer le communiqué de presse. Si on ne vous écoute pas, ne vous découragez pas : le mois suivant, lorsque vous appellerez au sujet des 5 millions d'acariens logés dans chaque salon, on se souviendra sans doute de vous comme du spécialiste de la pollution domestique. Le jour où le sujet fera la une de l'actualité, devinez qui les rédacteurs vont appeler. Les rédacteurs sont des humains comme les autres : ils respectent les gens qui leur fournissent régulièrement des informations intéressantes.

J'ai mentionné plus haut l'entreprise American Art Resources (AAR), qui vend des œuvres d'art aux hôpitaux. S'ils ciblaient la presse spécialisée du monde médical avec des slogans tels que « Pourquoi AAR est intéressante » ou « AAR a gagné un nouveau client », quels résultats pensez-vous qu'ils obtiendraient ? Ce genre d'approche est narcissique et n'intéresse que celui qui s'exprime. Au lieu de cela, AAR a utilisé les données de sa présentation dans ses communiqués de presse, de sorte qu'ils ont obtenu une large diffusion dans des magazines nationaux et de nombreuses revues spécialisées.

Leur présentation est centrée sur les hôpitaux et les difficultés qu'ils rencontrent – des poursuites judiciaires à la pénurie de personnel, en passant par les déficits budgétaires. Il y est expliqué que 2 000 des 5 000 hôpitaux sont en déficit (*AHA News*), que les hôpitaux tuent accidentellement plus de 200 000 personnes par an (*Journal of American Medicine*). Cette présentation contient de nombreuses données déconcertantes qui constituent autant d'informations passionnantes pour les rédacteurs de magazines et de journaux. Leur gestion des relations publiques a été stupéfiante.

Mais ne vous y trompez pas : les relations publiques ne passent pas que par les communiqués de presse.

Que pensez-vous de l'idée de donner un discours lors d'un événement dans votre secteur d'activité ? Il ne s'agit pas simplement de parler du ou des services que vous offrez. Mais si vous avez élaboré avec soin la présentation de votre entreprise, vous aurez sans aucun doute un certain succès. La présentation d'AAR comportait tant de données intéressantes que son représentant a fini par devenir un intervenant majeur dans plusieurs conférences importantes, auxquelles assistaient leurs 100 prospects idéaux, tous réunis au même moment, dans la même salle. Des champions des relations publiques ! Au cours d'une seule intervention, 300 de leurs clients potentiels idéaux ont demandé à obtenir des informations supplémentaires.

En outre, AAR a créé un dépliant qui reprenait les données de leur présentation. Elle présentait également des œuvres d'art d'un grand intérêt pour les hôpitaux. Cette société s'est vraiment révélée brillante pour gérer son marketing. Cette excellence, elle l'a mise en place grâce à une discipline et une détermination sans faille, qui lui a permis de transformer une idée en réalité.

Travaux pratiques

Relisez votre présentation et dressez une liste des données qui susciteraient l'intérêt des lecteurs des publications que vous ciblez.

Cette démarche est plus facile si vous travaillez sur un marché vertical spécifique. Imaginons que vos produits s'adressent à des dentistes, à des chiropracteurs ou même à des industriels. Chaque marché possède des publications spécialisées, qui ne sont pas nombreuses, mais auxquelles vous pouvez accéder en contactant régulièrement les rédacteurs qui y collaborent.

Un article paru au bon endroit au bon moment peut vous rapporter beaucoup pendant des années. Un article a été publié dans le magazine *Success*, selon lequel « Le maître de karaté Chet Holmes bat les records de ventes partout où il passe ». Une photographie me montrait debout sur une table, en train d'effectuer un mouvement de karaté, dans mon bureau surplombant Bay Bridge à San Francisco. Certes, j'aurais aimé que l'article ait un contenu plus... substantiel, mais je l'ai néanmoins réutilisé 1 000 fois. Il s'est révélé très positif pour ma carrière – dès lors que j'ai su l'intégrer intelligemment dans le marketing de ma société.

Travaux pratiques

Dressez la liste des façons dont vous pourriez utiliser un article qui a été rédigé sur vous ou par vous. Voici des suggestions :

- Utilisez-le comme document promotionnel.

- Les vendeurs peuvent le montrer aux prospects.
- Dans vos courriels, ajoutez un lien qui mène à l'article.
- Insérez-le dans votre dépliant ou dans votre présentation.
- Montrez-le sur les salons.
- Utilisez-le comme document promotionnel.

Outil de marketing n° 5 : le contact direct

Vous pouvez m'adresser une annonce publicitaire, un courrier ou un article, mais votre marketing ne sera jamais aussi efficace que si je suis au téléphone avec l'un de vos vendeurs ou responsables du service à la clientèle. Comme le contact personnel est l'outil de marketing le plus puissant, plusieurs chapitres y seront consacrés, et vous trouverez des tuyaux pour améliorer vos compétences en la matière tout au long de cet ouvrage.

Pour l'instant, passons à l'outil suivant.

Outil de marketing n° 6 : les salons et l'éducation des clients

S'il est bien organisé, un salon professionnel peut vous faire passer des ténèbres à la lumière en quelques heures ou quelques jours. Les salons sont l'occasion de se faire remarquer et connaître. Si vous êtes mal organisé, par contre, ils ne sont qu'un gaspillage de temps et d'argent. Vous n'imaginez pas le nombre de personnes qui m'ont affirmé que leur présence à un salon ne leur avait rien apporté. Puis ces gens ont appris ce que vous êtes sur le point d'apprendre, et leur vision des choses a changé du tout au tout.

Il n'y a que 3 règles à respecter si l'on veut qu'un stand sur un salon ait une utilité, mais il existe 100 façons de les exploiter. Ces 3 règles sont, par ordre d'importance :

1. se faire remarquer ;
2. faire affluer les visiteurs sur votre stand ;
3. capter des prospects.

Règle n° 1 : faites-vous remarquer !

Que pouvez-vous faire pour vous distinguer du reste des exposants ?

Disons-le tout net : rien – ni des produits exceptionnels, ni un excellent service des ventes – n'aura d'impact si vous ne vous faites pas remarquer. La plupart des salons sont d'un ennui mortel – d'un stand à l'autre, on écoute le boniment des vendeurs pendant des journées entières. Il faut faire en sorte que votre stand s'impose comme le stand le plus intéressant et le plus amusant de tous.

L'un de mes clients a opté pour un thème hawaïen. Tous les gens présents sur le stand avaient revêtu les mêmes chemises hawaïennes. Autant vous dire qu'ils détonnaient !

Mettez-vous également à la place des prospects. Si vous faites une démonstration de force – comme je vous le conseille vivement – et que vos 5 ou 10 employés portent des chemises à fleurs, tout le monde vous remarquera. Les gens se mettront à dire dans tout le salon : « Vous avez vu le stand avec les chemises hawaïennes ? »

Règle n° 2 : faites affluer les visiteurs

Primo, vous vous habillez en Hawaïens. Secundo, vous installez un grand panneau figurant une plage de sable blanc et ces mots en lettres capitales : « Gagnez un voyage pour Hawaï ». Tertio, vous servez des cocktails tropicaux toute la journée.

Résultat : non seulement on vous remarque, mais le voyage gratuit et les cocktails drainent du monde toute la journée sur le stand.

Règle n° 3 : captez des prospects

Maintenant que les gens affluent sur votre stand et qu'ils cherchent à faire partie du tirage au sort, ils doivent vous laisser leur carte de visite et remplir un petit formulaire dans lequel leur sont posées quelques questions.

Voici un tuyau sur la façon d'obtenir des informations. Si vous demandez : « Quelle est la taille de votre entreprise ? », les gens peuvent mentir ou ne pas répondre. Mais si vous posez la même question sous forme de QCM, vous obtiendrez des informations précieuses.

Par exemple :

Taille de votre entreprise (cochez) :

- *moins de 1 million de chiffre d'affaires*
- *entre 1 et 5 millions*
- *entre 5 et 10 millions*
- *plus de 10 millions*

Si vous vous adressez à des PME, vous pouvez commencer la liste par la catégorie « moins de 100 000 dollars de chiffre d'affaires » ou formuler la question autrement :

Combien de tels produits achetez-vous chaque année ?

- *moins de 5*
 - *entre 6 et 10*
 - *entre 11 et 15*
- Etc.*

Posez quelques questions qui exigent de cocher la réponse. Cela vous permet non seulement d'entrer en contact avec les répondants, mais surtout d'en savoir suffisamment sur eux pour mettre en place les étapes successives. Bien entendu, tout en leur servant des cocktails et en les incitant à remplir leur fiche pour le tirage au sort, vous engagez la conversation et tentez de repérer les perles – les meilleurs clients pour votre entreprise.

Afin d'attirer encore davantage l'attention des prospects sur un salon, un autre de mes clients a loué un mannequin très séduisant chargé de servir les boissons sur un plateau et d'inciter les gens à s'inscrire au tirage au sort. On trouve des agences de mannequins dans toutes les grandes villes, dans lesquelles vous pourrez trouver le ou les personnes qui vous conviennent (un homme et une femme forment un tandem qui fonctionne bien, en général) pour quelques centaines de dollars par mannequin et par jour – ce qui reste raisonnable si le stand ne désemplit pas grâce à eux.

Vous pouvez également organiser une fête hawaïenne dans un endroit à la mode. Dans ce cas, votre mannequin pourra faire passer le message suivant : « Nous organisons une fête hawaïenne ce soir. On y entre seulement sur invitation. Vous pouvez vous inscrire au stand n° 2372, là-bas. »

Inviter des gens à une soirée au cours d'un salon est une démarche qui se révèle très fructueuse. À condition, évidemment, de bien faire les choses. Nos fêtes nous ont rendus célèbres dans tout le secteur dans lequel je travaillais à une époque. On en parlait sur tous les stands et nos clients se précipitaient vers nos vendeurs pour obtenir des invitations.

Le secret, lorsqu'on veut organiser une soirée, est de choisir un endroit en vue. Voici quelques astuces pour le faire à moindres frais. Une semaine ou deux avant le début du salon, appelez les clubs les plus branchés de la ville dans laquelle il se tiendra. Appelez de jour et demandez à parler au gérant, en disant : « J'organise une fête dans votre ville dans deux semaines, avec 200 personnes. C'est moi qui paierai les boissons. J'ai le nom de plusieurs endroits et suis en train d'en choisir un. Pouvez-vous me parler du vôtre ? »

En général, les salons se déroulent pendant la semaine, ce qui signifie que la soirée aura lieu un mardi, par exemple, jour où la discothèque est généralement peu fréquentée. Le gérant sera sans doute content d'y voir débarquer 200 personnes. N'hésitez pas à négocier afin que l'entrée ne soit pas payante, par exemple. Ce qui

vous fera économiser beaucoup d'argent. Veillez aussi à ce que les invités entrent sans faire la queue : ils auront l'impression d'être des VIP qui n'ont pas besoin d'attendre pour entrer dans un endroit branché.

Pensez à imprimer des tickets pour les boissons, que vos vendeurs et les mannequins distribueront sur le stand. Cela rendra vos vendeurs très populaires. Chaque prospect aura droit à deux tickets et s'ils souhaitent en avoir davantage, ils devront venir vers vous. Cela vous permet par ailleurs de contrôler l'addition et évite que des gens n'étant pas invités à la soirée boivent aux frais de la princesse.

À la fin de la soirée, le gérant n'a plus qu'à compter les tickets et vous n'aurez plus qu'à régler l'addition. En général, je négocie un forfait par verre. Certains boiront du scotch, d'autres de l'eau ou des sodas. Si vous négociez un prix, sachant que la plupart des gens ne commandent pas les boissons les plus coûteuses, le gérant acceptera de fixer le même prix pour tous les verres. Faites le calcul : si 200 personnes boivent chacune en moyenne 3 verres, cela fait 600 verres à environ 6 dollars le verre. L'addition globale s'élève à moins de 4 000 dollars, ce qui constitue un budget tout à fait raisonnable pour « la meilleure soirée de tout le salon ».

Voici d'autres détails à ne pas négliger. En général, les organisateurs du salon prévoient également une fête un soir particulier. Si vous dirigez une PME et que d'autres ont décidé de louer Disneyland pour une soirée, la bataille est perdue d'avance. Vérifiez le calendrier des festivités avant de lancer vos propres invitations.

Faites également en sorte que votre soirée – LA soirée – soit mémorable. Montrez-vous un peu avare en invitations et faites passer le mot : « C'est la meilleure soirée de toute la semaine ! »

La première fois que j'ai organisé une soirée de ce genre, c'était à Toronto. J'ai négocié avec la boîte qui se trouvait au sommet de la Tour du CN – un endroit idéal pour une fête. J'avais avec moi cinq

excellents vendeurs qui annonçaient à tout le monde que cette fête allait être sensationnelle. J'ai également engagé un mannequin magnifique et, du jour au lendemain, ma société, inconnue jusqu'alors sur le marché, s'est retrouvée au cœur d'une grande effervescence.

Le plus important, lorsqu'on organise une soirée, est que les gens s'y amusent vraiment. C'est l'avantage de l'organiser dans un endroit dont c'est l'activité principale et où les gens savent qu'ils y vont pour danser. Veillez à ce que tout le monde danse et s'amuse. Les mannequins peuvent contribuer à l'ambiance en attirant l'attention et en incitant les gens à danser.

Votre rôle est également primordial pour le bon déroulement de la soirée. Montrez-vous amical, allez vers les gens, serrez-leur la main. Présentez-les les uns aux autres. Assurez-vous que personne ne se sente mal à l'aise.

Le résultat : tout le monde parlera de vous et de votre fête, le lendemain, sur le salon.

Voici d'autres idées qui ont fait leur preuve sur un stand : installer un casino, faire venir un magicien, embaucher une voyante, créer une ambiance Années folles, etc. Les possibilités sont infinies, mais les plus efficaces sont celles qui seront en rapport avec votre activité. Vous éviterez ainsi que votre message commercial ne se perde dans les cocktails tropicaux ou les tirages de tarots.

L'un de mes clients a créé une ambiance *Star Trek* sur son stand. Nous revêtions tous des déguisements avec un bouton sur la poitrine, qui émettait un petit son lorsqu'on disait « Téléportation, Scotty ». Nous avons eu un grand succès. Le PDG portait l'uniforme de l'Amiral, qui le différenciait de ses employés. L'entreprise voulait faire passer le message qu'elle représentait l'avenir dans son secteur.

Un autre client, qui vendait des immeubles de placement en Angleterre, a participé à un salon où des investisseurs de toute

nature venaient chercher différentes sortes d'investissements. Il a choisi pour thème James Bond et affiché le slogan : « Permis de faire des affaires » sur le stand. Les hommes portaient des smokings, les femmes, des robes longues, avec, à la main, des pistolets à eau. Des hôtesse distribuaient des invitations à ce party, qui avait lieu sur un yacht loué pour la soirée. Le nombre réduit d'invitations a suscité un engouement pour la fête et, au lieu des 15 contacts que l'équipe réussissait à nouer habituellement sur les salons, elle a clôturé le salon avec 550 noms en poche.

Un autre de mes clients vendait des produits visant à augmenter les récoltes par hectare, à réduire l'érosion et à produire des plantes plus fortes. J'ai suggéré que ses employés et lui plongent leur stand dans une ambiance médicale, et qu'ils l'appellent « The dirt doctor »^{*}, mais ils hésitaient à se déguiser en médecin dans un salon qui accueillait essentiellement des agriculteurs. Puis ils ont fini par jouer le jeu et ne l'ont pas regretté, comme le PDG lui-même l'a expliqué dans cette lettre adressée à un autre de mes clients qui hésitait à suivre le même conseil.

Lorsque Chet est venu me suggérer cette idée et m'a dit : « Ayez confiance en moi : sautez le pas », nous avons sauté le pas. Nous participions à ce salon tous les ans depuis sept ans. Cette année, nous avons établi plus de contacts que nous l'avions fait en sept ans ! Nous n'avons pas eu l'air d'idiot, contrairement à ce que j'avais imaginé. Au contraire, nous avons été les vedettes du salon. Nous avons décidé de jouer le jeu et ne l'avons pas regretté !

Comme l'a mentionné Chet, nous vendons des adjuvants pour la terre. Mon vice-président et moi avons enfilé des blouses blanches et mis des stéthoscopes autour du cou. Nous portions chacun un badge : « M. Terre » et « M. Sol ». Sur le stand, une masseuse effectuait des massages du cou et du dos, tandis qu'une belle infirmière circulait en distribuant des « ordonnances », avec laquelle les gens devaient se présenter sur notre stand pour bénéficier d'un massage gratuit et participer au tirage au sort afin de

gagner un voyage à Maui. Leur seule contrainte était d'aller faire signer leur « ordonnance » par l'un des deux médecins.

Ils sont venus nombreux et ont fait la queue pour se faire masser. Leur demander de faire signer leur ordonnance par les médecins nous assurait de parler à chacun d'entre eux, ce que nous avons fait pendant qu'ils attendaient leur tour pour le massage. Tous les gens qui arrivaient sur notre stand étaient de bonne humeur. Ils étaient déjà conquis parce qu'ils allaient passer du bon temps. Nous nous étions concentrés sur la détente et l'amusement, et les prospects avaient vraiment envie de savoir qui nous étions et ce que nous produisions. Nous avons également découvert que les gens étaient encore plus chaleureux et reconnaissants après le massage, et qu'ils s'attardaient volontiers pour poursuivre la conversation. La masseuse connaissait également bien nos produits, ce qui lui permettait d'en parler pendant le massage.

Je serai ravi de répondre à toutes les questions que vous nous poserez, mais je préfère vous répéter les mots de Chet, « Faites-moi confiance », et vous recommander de suivre ce conseil.

*Tim Alderson, Président de AgriGator, Inc.,
www.agrigator.com*

Il est évident que vous pouvez participer à un salon sans vous déguiser, et faire connaître vos produits ou vos services en parlant calmement à tous ceux qui approchent de votre stand. Mais si vous voulez vraiment que votre stand se transforme en machine à contacts, vous devez y aller à fond. Tim a suivi les règles que j'ai exposées plus haut. N'hésitez pas à sortir des sentiers battus pour vous faire remarquer, drainer un maximum de gens sur votre stand et établir un contact avec eux, tout en prenant leurs coordonnées. Embauchez des extras – une masseuse, une voyante, un mannequin – et faites de votre stand un pôle d'attraction. La société de Tim a noué en un salon plus de contacts qu'elle l'avait fait au cours des sept années précédentes. Cela demande une bonne

organisation et de la créativité, mais les efforts que l'on fait sont largement récompensés.

Travaux pratiques

Vous pouvez faire cet exercice au cours d'un atelier avec vos employés. Réfléchissez aux idées et aux ambiances qui pourraient créer l'événement sur votre stand au cours d'un prochain salon. Cet ouvrage contient quelques idées. Soyez créatif et ouvert à toutes les autres !

Les soirées caritatives

Les manifestations caritatives sont des outils de relations publiques exceptionnels. Vous pouvez organiser une soirée de bienfaisance à la place de votre soirée festive, au cours d'un salon professionnel, ou en faire deux événements distincts. Les soirées caritatives peuvent apporter beaucoup à votre entreprise, pour deux raisons majeures :

1. *Les manifestations caritatives génèrent une énorme publicité.* Il est plus facile de promouvoir un événement créé pour une bonne cause que pour une quelconque entreprise privée. De plus, les retombées de cette publicité seront très positives pour l'entreprise qui est associée à l'événement.
2. *Dans la plupart des cas, l'événement s'autofinance.* Seuls les bénéfices de l'événement vont aux organismes de bienfaisance. Demandez aux restaurants, aux compagnies de transports et aux autres participants au salon de faire des dons, de sorte que l'intérêt de la soirée, pour les participants, ne réside pas que dans le fait d'œuvrer pour une bonne cause. Une soirée de bienfaisance vous permet en outre de nouer beaucoup de liens et de vous rendre célèbre auprès de vos prospects idéaux. Tout en faisant une bonne action.

Voici des idées d'événements caritatifs : organiser l'avant-première d'un film dans un cinéma local, sans impliquer le distributeur. L'année et demie pendant laquelle j'ai travaillé avec 680

chiropracteurs, afin de leur apprendre comment développer leur cabinet, nous avons créé une soirée à la fois pour les faire connaître et faire œuvre de bienfaisance envers l'association locale de leur choix.

J'ai appelé le président de Sony Pictures Distribution et lui ai dit : « J'ai 680 médecins provenant de tout le pays, qui ont envie de promouvoir votre film. Cela vous intéresse-t-il ? » Cela l'intéressait, en effet. Aussi avons-nous organisé des avant-premières du film dans 200 des villes où vivaient les chiropracteurs.

L'un d'entre eux, originaire de Dallas, s'est rendu au cinéma Dallas Cowboys et a annoncé au gérant qu'il souhaitait organiser une soirée de charité – l'avant-première d'un film hollywoodien : *Dance with Me*. Le gérant du cinéma a accepté d'organiser la soirée dans son cinéma, proposant même de fournir les meneuses de claques gratuitement à l'entrée. Pourriez-vous proposer à vos 100 clients idéaux d'assister à ce genre de soirée ? C'est en tout cas ce qu'a fait notre chiropracteur, dont les clients idéaux ont même payé pour voir le film.

Voici un autre concept lié à celui des 100 clients idéaux, que j'appelle la vente aux influenceurs du marché. Les *influenceurs* sont des personnes déterminantes sur un marché particulier. Ils peuvent être des figures emblématiques locales, présidents de grandes sociétés, ou n'importe quelles personnes pouvant susciter l'intérêt des consommateurs simplement par l'intérêt qu'elles portent eux-mêmes à un produit donné. Les célébrités en sont un bon exemple. Je me souviens de l'un de mes amis, propriétaire d'une boutique d'antiquités dans laquelle il vendait des lampes fabriquées à la main. Lorsque Barbra Streisand s'est mise à collectionner ces lampes, leur prix a triplé. Dans le cas des chiropracteurs, les médecins généralistes sont des cibles importantes, puisqu'ils adressent leurs patients vers les spécialistes. Nombreux sont les chiropracteurs qui ont d'ailleurs adressé leur invitation à la soirée de bienfaisance aux généralistes de leur ville. L'un d'entre eux a fait venir un candidat à la présidentielle, ce qui a attiré beaucoup de

gens importants à sa soirée cinéma. Le fait que tant de notables assistent à cette soirée a eu un impact positif sur la réputation du chiropracteur. En outre, les soirées se sont toutes très bien déroulées parce que les gens s'y sont amusés et elles ont permis de trouver de l'argent pour une bonne cause. Dans certains cas, on en a parlé pendant des semaines et les autres chiropracteurs ont eu envie de se faire connaître dans leur ville. Si vous voulez, vous aussi, devenir célèbre dans votre ville, organisez une soirée de charité à laquelle vous associerez vos 100 clients idéaux, ainsi que des *influenceurs*.

Travaux pratiques

Qui pourriez-vous inscrire sur votre liste d'*influenceurs* ? Dressez la liste des gens susceptibles d'être influents sur la promotion de vos produits ou de vos services et incluez-les dans votre marketing.

L'événement le plus simple et le plus évident à organiser pour une soirée de bienfaisance est un cocktail, un bal ou un souper dansant. Il faut simplement réserver un lieu, embaucher un DJ, trouver des entreprises prêtes à faire des dons et inviter des gens influents. Faites payer la soirée 40 dollars ou plus et apprêtez-vous à passer un super moment.

Une autre idée consiste à organiser une cérémonie avec remise de prix. Avec l'une des sociétés que j'ai dirigées, nous avons inventé une cérémonie que nous avons baptisée *Lammies*, pour *Legal Advertising and Marketing Awards* (Prix du marketing et de la publicité juridiques). Nous avons créé un nombre incalculable de catégories, de sorte que nous puissions décerner le plus de prix possible au plus grand nombre d'invités possible. Nos 100 clients idéaux étaient disséminés dans le jury, le public et les gagnants. Nous faisons payer l'entrée de la cérémonie de remise des prix, ainsi que pour participer au souper de gala, de sorte que la soirée ne nous coûtait rien. Après le souper et la remise des prix, on dansait. Certains d'entre nous finissaient même la soirée dans les jacuzzis.

de l'hôtel et faisaient la fête jusqu'au petit matin. C'était une soirée d'enfer.

Parmi les catégories, on trouvait celle de la meilleure annonce, celle de l'annonce la plus créative, du plus beau stand de salon, du meilleur produit de l'année, du meilleur vendeur et du PDG de l'année. Nous réunissions un échantillonnage de jurés éminents provenant d'agences de publicité connues, ainsi que quelques membres de notre personnel. Nous rédigeons des textes afin de présenter les nominés et d'accueillir avec humour les gagnants qui venaient chercher leur prix. Je me souviens encore de ces soirées, quinze ans plus tard, comme l'une des plus grandes réussites marketing que j'aie jamais connues.

Il faut avoir un certain poids pour organiser une cérémonie de remise de prix dans votre branche, mais c'est une expérience vraiment agréable et très rentable, si elle est bien organisée.

Travaux pratiques

Imaginez une cérémonie de remise de prix que vous pourriez organiser au cours d'un salon auquel vous participez tous les ans, dans votre ville ou avec des professionnels de votre branche. Qui sont les personnes les plus influentes dans votre domaine et quelle récompense pourriez-vous leur remettre ? Plus vous trouverez de catégories, mieux ce sera.

Créez votre propre association professionnelle

Les salons sont intéressants, mais il existe d'autres moyens de se faire connaître tout en éduquant vos clients potentiels. Vous pouvez vous-même créer une association professionnelle qui sera utile à tout votre secteur d'activité. Vous pouvez même y faire participer vos concurrents. Ils auront envie d'assister aux événements que vous organiserez puisque leurs prospects seront également là, mais vous serez en position de force puisqu'il s'agira de votre association. Demandez à vos 100 clients idéaux de faire partie des comités ou

du conseil consultatif, de présider les sous-comités. Une association professionnelle est efficace si ses objectifs sont dignes.

Y a-t-il un problème, dans votre secteur, que vous aimeriez contribuer à résoudre ? Si vous rassemblez des acteurs importants de votre secteur autour d'un problème important, c'est vous qui dirigerez le secteur.

D'autres idées pour éduquer vos clients

Un jour, j'ai mis sur pied un séminaire sectoriel pour tous mes clients. Ils ont payé (de bon gré) pour y participer. Nous avons 54 intervenants, dont plusieurs faisaient partie de mes 100 clients idéaux. Nous avons organisé 27 séminaires, avec des séances en petits groupes et deux conférenciers de poids, dont Jay Levinson, l'auteur des ouvrages de Guerrilla Marketing.

Vous pouvez également organiser une téléconférence pour vos clients, comme je le fais faire à toutes les sociétés qui font appel à moi. L'un de mes clients possède l'un des plus grands élevages de canards du pays. Ses principaux clients sont les restaurants chinois, mais il souhaitait élargir ses ventes à tous les restaurants. Nous avons organisé une téléconférence, au cours de laquelle les restaurateurs ont appris des tas d'informations pour développer leurs affaires. À la fin de la conférence, nous avons évoqué la popularité croissante du canard dans les entrées.

Le client qui vend un service de nettoyage de tapis voulait étendre son activité auprès des décorateurs d'intérieur, qui sont des *influenceurs* auprès des propriétaires de grandes maisons cossues. Dans son cas, nous avons organisé une téléconférence afin de montrer aux décorateurs comment gagner de nouveaux clients et tirer de nouveaux revenus des clients existants. Ils pouvaient, par exemple, recommander cette entreprise de nettoyage, qui leur verserait en retour une commission sur chaque client qu'ils leur enverraient. L'entreprise de nettoyage commercialise également un produit protégeant les meubles et les tapis des taches. À la fin de la

conférence, nous avons évoqué comment les décorateurs pourraient augmenter leurs revenus en proposant ce produit en plus et en suggérant à leurs clients de s'inscrire au Gold Service, pour programmer leurs nettoyages semestriels.

Travaux pratiques

Quel genre de téléconférence pourriez-vous proposer à vos clients et à laquelle ils seraient ravis de participer ? Et quel genre d'intervenant pourrait attirer bon nombre de ces clients ? Pour une téléconférence, vous n'aurez besoin de l'intervenant que pendant une heure. Si vous pouvez attirer beaucoup de monde, aucun intervenant ne vous refusera de participer, même pour une somme modique.

Outil de marketing n° 7 : Internet

En 1995, seulement 5 millions de personnes utilisaient cet outil de marketing. Quatre ans seulement plus tard, ce chiffre avait atteint 105 millions. Aujourd'hui, tout le monde utilise Internet. [Amazon.com](https://www.amazon.com) a eu du mal à émerger, au début, mais a néanmoins pris 1 milliard de dollars de parts de marché à ses concurrents. Parce qu'elle s'est développée en même temps qu'Internet, cette société a atteint 1 milliard de dollars de chiffre d'affaires en quatre ans. Les autres libraires, qui existaient avant Internet (les chaînes de librairies), ont mis 50 ans pour atteindre un chiffre d'affaires annuel de 1 milliard de dollars. Internet est créateur de grandes occasions, tout comme il peut devenir votre pire cauchemar si vos concurrents savent s'en servir mieux que vous.

Il existe une multitude d'ouvrages sur le sujet, aussi me contenterais-je de vous donner une approche en cinq points, à relier à toutes vos autres activités :

1. nouez des contacts ;
2. construisez une relation avec les prospects ;

3. interagissez le plus possible ;
4. proposez un web séminaire ;
5. transformez les contacts en ventes.

Une des plus belles leçons que j'ai apprises sur la façon de créer une base de données saine est le concept du « oui timide » auquel fait référence Alex Mandossian et que je vais expliquer ici. La page d'accueil de mon site www.chetholmes.com^{*} est remplie de possibilités d'obtenir des choses gratuitement, une newsletter par exemple. Au moment où j'écris ces lignes, ce site génère 52 000 visites par mois. Il s'agit principalement de personnes qui ont entendu une de mes interventions, lu un de mes articles, à qui quelqu'un a parlé de moi ou d'une de mes stratégies commerciales. Sur chaque page, et à la fin de chaque article, le site propose à l'internaute de s'inscrire à une newsletter, une téléconférence ou un événement gratuit... Seulement de 1 à 3 % des visiteurs s'inscrivent. C'est-à-dire de 520 à 1 560 personnes sur 52 000.

Outre qu'il permet de nouer des contacts, ce site a d'autres fonctions : il permet de valoriser la marque et d'acquérir de nouveaux clients pour mes formations. Mais on imagine aisément que vanter ce site dans des annonces radio, par exemple, serait assez inefficace. Je paierais des milliers de dollars pour que les gens me connaissent et, parmi eux, seul un petit pourcentage de personnes s'inscrirait pour que je leur envoie d'autres promotions, qui ne les intéresseraient peut-être même pas.

C'est pourquoi nous avons conçu un autre site, sur le concept du « oui timide ». Alex compare un site Internet à un dialogue amoureux. Si vous demandez à une personne de vous épouser la première fois que vous lui parlez, il est fort probable qu'elle refuse. Mais si vous lui proposez d'aller boire un café, elle dira peut-être oui. Il est difficile de dire non à une tasse de café quand on a envie de vivre une histoire d'amour et que la personne qui vous invite ne vous déplaît pas. C'est un pas plus simple à franchir.

Si l'on convertit cette idée au fonctionnement d'un site Internet, vous avez face à vous ma page d'accueil proposant une multitude d'offres et de possibilités. Ce n'est pas mauvais en soi, mais la relation n'est pas établie clairement. C'est à vous de voir ce que vous attendez du site, je n'ai aucun pouvoir sur les décisions que vous prendrez. Sur cette même page d'accueil, j'offre également la possibilité de participer à un séminaire en ligne, auquel, sur les 52 000 visiteurs, peut-être un seul s'inscrira.

Au lieu que, par l'intermédiaire de mes articles et de mes interviews, les gens soient dirigés vers le site www.chetholmes.com, où cent possibilités s'offrent à eux, nous avons créé le site www.howtodoublesales.com^{*}. Ce dernier ne propose qu'une action possible : laisser votre adresse électronique et regarder une vidéo de quelques minutes pour savoir comment doubler votre chiffre d'affaires. Vous entendez un message d'accueil prononcé par moi et, pour entrer sur le site, vous devez simplement donner votre nom et votre adresse mail, c'est tout. Rien d'autre ne vous distrait. Aussi étonnant que cela puisse paraître, 37 % des personnes qui visitent le site donnent leurs coordonnées. Ce site a considérablement amplifié ma base de données clientèle, en un temps record. De plus, de 2 à 6 % des personnes qui donnent leurs coordonnées franchissent l'étape supplémentaire qui consiste à s'inscrire à un séminaire en ligne. Sur 10 000 visites, 3 700 personnes me donnent leur adresse électronique et parmi eux, entre 74 et 222 s'inscrivent à un séminaire sur Internet.

Nous sommes donc passés d'un site où seulement 1 personne sur 52 000 franchissait cette étape, à un site fonctionnant sur le principe du « oui timide » et sur lequel de 47 à 222 personnes s'inscrivent au séminaire. Avec une fréquentation cinq fois inférieure, on obtient un résultat au moins 74 fois supérieur ! Cela prouve que ce site, qui n'offre pourtant qu'une possibilité, est un outil efficace pour constituer une base de données. Les sociétés devraient toutes créer des sites spécifiquement conçus pour obtenir des contacts. À moins de mettre en valeur, sur leur site principal, par une offre ou un

graphisme particulièrement attirant, un onglet spécifiquement conçu à cet effet.

Le site Internet

Les sites Internet souffrent des mêmes symptômes que la plupart des dépliants. Ce sont essentiellement des instruments égotiques destinés à vanter la grandeur des entreprises.

Or, un site Internet qui offre des informations intéressantes peut constituer une source dans laquelle les prospects vont chercher des informations et des nouveautés, mais où ils peuvent aussi interagir avec vous et apprendre à mieux vous connaître. Enrichissez votre site d'articles, d'informations, de petites phrases et d'idées gratuites. Une fois que les prospects se sont « timidement inscrits » sur votre site, faites-leur connaître le reste de votre univers par un lien sur le site ou en leur adressant un courriel. L'objectif est de mettre en place un programme de marketing dans lequel chaque élément fonctionne en synergie avec les autres, comme une machine bien réglée. **C'est pourquoi votre site Internet doit ressembler à votre dépliant et à tous vos autres documents promotionnels, dans lesquels on doit retrouver la même police de caractères, ainsi que des slogans, un graphisme et des données identiques.**

Comme nous l'avons vu dans le [chapitre 4](#), quel que soit le produit ou le service que vous vendez, vous trouverez toujours des informations à la fois utiles à vos prospects et qui élargiront votre réputation et valoriseront votre marque. Votre site Internet devra être relié à des moteurs de recherche, qui vous permettront d'attirer encore plus de prospects. Une fois que les gens trouveront des informations utiles sur votre site, ils auront envie d'aller voir plus loin et, pourquoi pas, de s'inscrire à des séminaires et des téléconférences qui leur apprendront à être plus performants, tout en ayant recours aux produits ou aux services que vous vendez. C'est ainsi que les liens créés avec les prospects se renforcent. En conclusion, imaginez votre site Internet comme un endroit où chaque visiteur pourra s'enrichir.

Lorsque je travaillais dans la publicité, je proposais souvent des séminaires gratuits aux annonceurs, où ils apprenaient à créer des annonces plus efficaces (ils apprenaient les principes énoncés dans ce chapitre). Quelques années seulement ont passé, mais Internet occupe désormais une place nettement plus importante qu'alors. Si nous vendions de la publicité aujourd'hui, je proposerais le même séminaire, mais en ligne. Les frais de déplacement en seraient drastiquement diminués, et les rendez-vous seraient bien plus faciles à obtenir.

Le marketing fondé sur la pédagogie des clients, tel qu'il est décrit au [chapitre 4](#) de cet ouvrage, s'adapte parfaitement aux possibilités offertes par Internet. Si je proposais ce séminaire aujourd'hui, je dirais : « Vous voulez décupler l'efficacité de votre publicité tout en restant tranquillement assis chez vous ? Rien de plus facile ! »

Comment résister à une telle proposition ?

Nombreux sont les exemples dans lesquels des sites Internet sont devenus de véritables « communautés ». Ceux que je donne ci-dessous peuvent paraître simples, voire simplistes, mais ils montrent comment cette idée peut fonctionner, vous permettre d'attirer davantage de prospects et d'acquérir une réputation plus solide.

Si vous vendez de l'eau, par exemple, vous pouvez créer un site dans lequel vous expliquez « Tout ce que vous devez savoir sur l'eau » ou « Tout ce que vous devriez savoir sur l'eau ». Y seraient montrés les bienfaits de l'eau pour l'organisme, l'importance de boire et en quelles quantités, le statut de l'eau dans le monde, les différents additifs que l'on trouve dans l'eau de nos jours, la qualité de l'eau du robinet. Dans vos annonces publicitaires, vous pourriez renvoyer les gens sur le site, afin qu'ils aillent lire « Les cinq informations vitales que vous devriez connaître sur l'eau ». Apposez cette phrase sur toutes les bouteilles, par exemple. Sur le site, le visiteur pourrait également lire : « Vous souhaitez que vos amis soient en pleine forme ? Envoyez-les sur ce site, vous pourrez peut-être gagner une voiture. » Mettez en jeu une voiture par an : des millions de personnes en enverront d'autres visiter votre site, sur

lequel vous demanderez qu'elles laissent leurs adresses électroniques. C'est un moyen peu coûteux de construire votre image de marque.

Si vous vendez de la mousse à raser, vous pouvez utiliser une accroche du genre : « Les cinq informations que vous devriez connaître sur le rasage et leurs conséquences sur votre organisme. » Ajoutez des « trucs » sur les différentes façons de se raser, sur l'âge auquel on peut commencer à se raser, etc. Ou des articles sur la composition des différentes crèmes et mousses de rasage, leur impact sur la peau. Pourquoi ne pas raconter l'histoire du rasage ? Quand l'homme a-t-il commencé à se raser ? Comment ?

Retenez bien ceci : si vous fournissez informations et conseils, et que vous donnez un lien vers votre site sur tous les autres supports promotionnels de vos produits, votre site deviendra une source d'information que les visiteurs s'enverront les uns aux autres.

Le marketing fondé sur la pédagogie des consommateurs permet d'entrer plus rapidement en contact avec eux et d'augmenter la publicité par le bouche-à-oreille. Nous vivons dans l'ère de l'information : profitons-en !

Peu importe ce que vous commercialisez : même de l'eau ou de la mousse à raser peuvent rassembler les gens. Il y a mille autres façons de développer ces idées, à vous de trouver votre propre chemin et de créer un site dans lequel les gens se retrouvent. Concentrez-vous sur eux, pas sur vous, et faites tout ce qui est en votre pouvoir pour leur être utile.

Prenons l'exemple du site de Stonyfield Farms, une exploitation productrice de produits laitiers (yaourts, lait, etc.) qui offre des informations géniales sur l'agriculture biologique et les moyens de protéger l'environnement. On y trouve également des recettes et des informations sur le bien-être. Pour améliorer leur démarche, ils pourraient simplement inciter les gens à s'inscrire sur leur site. À l'heure où j'écris ces lignes, on ne trouve pas de moyen simple de

s'abonner à une lettre d'information ni de s'inscrire à quoi que ce soit, ce qui contribuerait pourtant à rapprocher les consommateurs de l'entreprise. S'ils envoyaient des articles directement aux gens, ces derniers les transféreraient à leur famille et à leurs amis, et Internet deviendrait un formidable outil de promotion pour cette exploitation.

Personne n'est à l'abri d'une erreur. Après mes séminaires, certaines personnes, qui ont pourtant compris et apprécié mes idées, en perdent le véritable sens lorsqu'elles cherchent à les mettre en pratique. Ainsi, certains rédigent des accroches du genre : « Les cinq raisons pour lesquelles notre produit est meilleur que les autres. » Sur quoi une telle accroche est-elle centrée ? Quel intérêt ? Ce qui intéresse les gens, c'est d'apprendre cinq informations qui vont leur être utiles. Lorsqu'on cherche à éduquer les consommateurs, il faut le faire correctement. Bien sûr, vous finirez par évoquer votre produit, mais comme un exemple. La seule façon de promouvoir un produit est de se placer du point de vue du client et des avantages que celui-ci peut lui procurer.

EN BREF : GÉREZ LES 7 OUTILS DURABLEMENT

Le secret, pour que ces outils de marketing soient efficaces, est de ne pas les utiliser indépendamment les uns des autres. Organisez une réunion mensuelle au cours de laquelle vous examinerez ces sept outils essentiels et trouverez les moyens les plus judicieux de les coordonner. Vos articles apparaissent-ils sur votre site Internet ? Vos vendeurs les utilisent-ils ? Vos annonces publicitaires renvoient-elles les consommateurs vers votre site ? Promouvez-vous des entreprises avec lesquelles vous êtes affilié/associé ? Vos vendeurs organisent-ils des formations gratuites ?

À vous de coordonner tous ces éléments, dont la liste, pour mémoire, figure ci-dessous :

1. la publicité ;
2. le publipostage ;
3. la documentation d'entreprise : dépliants, documents promotionnels ;
4. les relations publiques ;
5. le contact direct : les vendeurs, le service à la clientèle ;

6. l'éducation des clients : les salons, les conférences, le marketing selon Chet (voir [chapitre 6](#)) ;
7. internet : vos sites Internet, gestion des courriels et marketing par affiliation.

* Ralph G. Nichols, "What Can Be Done About Listening?" *The Supervisor's Notebook*, vol. 22, n.1 (printemps 1960).

* En référence à Howard Garrett, célèbre figure américaine de l'agriculture bio, qui incite à vivre davantage en harmonie avec la nature. NdT.

* En anglais. NdT.

* En anglais. NdT.

Capter le regard

LES PIRES ERREURS À COMMETTRE DANS UNE PRÉSENTATION

Comme vous l'avez constaté à la lecture des premiers chapitres de cet ouvrage, fabriquer une Prodigieuse Machine à Vendre ne consiste pas seulement à augmenter ses ventes, mais à réorganiser et huiler tous les rouages de votre entreprise afin qu'ils fonctionnent au mieux. Dans ce chapitre, vous apprendrez comment tirer le meilleur parti des supports visuels, afin d'attirer davantage de prospects, de les influencer et de conclure plus de ventes une fois le contact établi.

Les êtres humains que nous sommes retiennent 20 % de ce qu'ils entendent, 30 % de ce qu'ils voient, mais 50 % de ce qu'ils voient et entendent en même temps*. C'est pourquoi **l'utilisation de supports visuels triple l'impact de votre communication orale**. Les informations qui sont illustrées et communiquées de façon visuelle ont un impact direct et fort sur le cerveau.

Prenez un produit et présentez-le oralement à un prospect. Prenez le même produit et présentez-le en utilisant des supports visuels. Non seulement vous toucherez davantage de clients, mais ceux-ci seront prêts à déboursier davantage pour le même produit. Cette démonstration m'a convaincu. Depuis, j'utilise moi-même des supports visuels dans toutes les situations commerciales.

Je m'en sers également beaucoup pendant les formations que je dispense, car j'ai remarqué que, grâce à eux, les programmes sont

plus efficaces. Récemment, j'ai organisé un séminaire pour 1 500 PDG, au cours duquel j'utilisais des diapositives toutes les deux ou trois secondes pour illustrer mes propos, jusqu'au moment où j'ai affirmé que les supports visuels étaient des outils puissants. À ce moment-là, j'ai éteint net le projecteur et ai demandé au public : « Que vient-il de se passer du point de vue de la communication ? » La réaction du public était palpable, car chacun avait perçu la rupture qui venait de se produire dans la communication. C'est ainsi que ces chefs d'entreprise ont à leur tour décidé d'utiliser des supports visuels dans leur communication.

Capitaliser sur le poids des images

Pas moins de 85 % des informations enregistrées par le cerveau passent par les yeux. La plus grande partie du cerveau sert à traiter les informations reçues visuellement. Au cours de mes séminaires, je demande aux gens : « Combien d'images, selon vous, les yeux peuvent-ils traiter en un seul regard ? » On me répond : « Vingt ! », « Deux cents ! ». Alors je projette une image représentant la vue aérienne d'une ville, avec des millions d'images. Le regard embrasse bien plus que 20 images en une seule fois. Les yeux jouent un rôle tellement important dans le processus de communication qu'il serait dommage de ne pas utiliser de supports visuels dès que l'occasion se présente.

On ne peut pas ignorer l'impact d'un support visuel sur le processus de marketing et de vente. **Lorsque l'œil n'est pas stimulé, c'est comme si vous débranchiez votre cerveau.** Comme nous l'avons dit précédemment, le cerveau peut enregistrer de 400 à 500 mots par minute, mais les gens parlent en général à un rythme de 125 mots par minute. On enregistre beaucoup plus d'information au cours d'une conversation ou même d'un cours. Face à une présentation au contenu visuel riche, les yeux sont

constamment occupés. En conséquence, le cerveau demeure actif et prêt à enregistrer les informations que vous lui donnez.

Intégrer de la couleur

Nombreuses sont les études qui montrent que la couleur a un impact supérieur à celui du noir et blanc dans la communication. La couleur attire le regard et donne l'atmosphère de votre présentation. De plus, chaque couleur a un effet particulier sur le spectateur. Le rouge est la couleur qui attire le plus l'œil, mais il ne convient pas de l'utiliser dans tout et pour tout. **Le rouge symbolise la passion, mais il est également la couleur du danger, du sang ou du déficit sur votre bilan.** Le bleu est une couleur classique, mais qui est aussi froide et rafraîchissante. Toutes les sociétés de distribution d'eau en bouteille emploient cette couleur, car c'est la couleur de la mer. Le vert est la couleur de l'argent, mais également des légumes frais du potager et de la nature. Il convient donc de choisir soigneusement les couleurs que l'on souhaite employer, en fonction du message que l'on souhaite véhiculer et de l'image que l'on veut donner de son entreprise*.

Le traitement graphique et les photographies de personnes sont particulièrement efficaces. **Le corps humain est la forme la plus attirante parce que c'est celle que nous connaissons le mieux.** Toutes les parties du corps attirent l'attention, que ce soient les mains, les épaules ou le visage. Même lorsqu'ils regardent des photos de vacances avec un paysage magnifique, les gens observent automatiquement les personnes présentes sur les photographies, avant de scruter le paysage environnant.

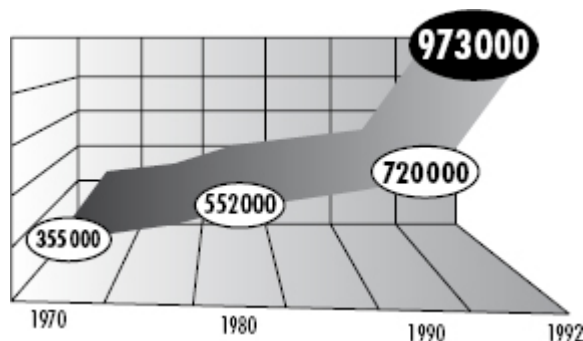
Dans mes présentations, j'utilise des éléments graphiques sur toutes mes diapositives et chacun des domaines dont je parle est « story-boardé ». Pour expliquer que l'œil est attiré par certains éléments plutôt que par d'autres, je montre le dessin d'un homme

musclé courant sur la plage et d'une femme dans une piscine. Lorsque je demande au public de quoi était composé le fond, il est souvent incapable de répondre. En revanche, les gens peuvent dire ce que portait la femme, ainsi que la couleur du maillot de l'homme. L'œil est toujours attiré par les corps humains : utilisez-les dès que possible dans vos présentations.

Les outils tels que PowerPoint, les story-boards, les tableaux et les schémas permettent aux gens de rester impliqués pendant votre présentation. Même si vous faites de la vente par téléphone, il est essentiel d'introduire des éléments visuels. Demandez au prospect de dessiner un schéma ou deux pendant que vous lui parlez et utilisez-le pour illustrer votre propos. Le schéma triangulaire que nous avons utilisé au [chapitre 4](#) est un bon exemple. Si je devais vous donner les explications par téléphone, je vous dirais de dessiner un triangle et de le découper en parts : 3 % désignant les clients prêts à acheter immédiatement, etc.

Voici un graphique que j'ai utilisé dans la présentation d'une entreprise qui vendait ses produits à des avocats.

LES AVOCATS AUX ÉTATS-UNIS



Entre 1970 et 1980, le nombre d'avocats aux États-Unis a augmenté de 200 000, puis de 168 000 entre 1980 et 1990. Mais entre 1990 et 1992 sont venus s'en ajouter 253 000, en seulement deux ans. Les États-Unis ont généré plus d'avocats en deux ans qu'au cours des dix années précédentes. Savez-vous pourquoi ? Parce que la télésérie *L.A. Law* (*La loi de Los Angeles*), diffusée

entre 1986 et 1994, a donné une image de la profession d'avocat bien plus attrayante qu'auparavant.

Observez les détails du graphique : la taille des nombres augmente au fur et à mesure qu'augmentent les nombres eux-mêmes. Nous aurions pu nous contenter d'indiquer le nombre d'avocats par des chiffres de même taille. Mais en augmentant leur taille, l'impact visuel du graphique est plus fort. Chaque détail compte. Sur la vraie diapositive, le chiffre le plus élevé, 973 000, est encerclé de rouge. Le rouge attire le regard vers les informations importantes, mais c'est également la couleur du danger. Pour les avocats à qui nous présentions ces données, une telle augmentation des effectifs dans leur profession n'était pas une bonne nouvelle. Car, si le nombre d'avocats augmentait de façon spectaculaire, la part de leurs revenus n'augmentait pas dans les mêmes proportions, ce qui signifiait que les avocats allaient gagner relativement moins d'argent qu'auparavant.

Comme vous le voyez, les supports visuels permettent de dire beaucoup de choses dans le même temps. Ils communiquent davantage d'informations, avec davantage d'impact et rendent votre présentation plus professionnelle et plus soignée. Face à un support visuel, les attentes du public augmentent naturellement. **Si votre présentation est bien réalisée, l'intérêt et les attentes des prospects augmentent mécaniquement.** Imaginez les ventes que vous allez réaliser si votre auditoire n'est pas, comme c'est souvent le cas, en train de somnoler, priant tout bas pour que la présentation s'arrête bientôt.

Travaux pratiques

Réfléchissez aux données commerciales que vous pourriez illustrer à l'aide de supports visuels. Ce peut être la performance de votre produit ou du service que vous commercialisez : est-elle plus rapide ou plus facile que celle de vos concurrents ? Comment pourriez-vous illustrer ce fait ?

À moins qu'il s'agisse de sa production ou de son rendement ? Pourriez-vous utiliser un graphique pour montrer la différence entre votre situation et celle de

vos concurrents ?

Notez cinq données commerciales sur lesquelles vous pouvez communiquer et réfléchissez au moyen de les illustrer visuellement, plutôt que de simplement les énoncer. Pouvez-vous employer des formes simples ? Demander à votre prospect au bout de la ligne de dessiner un triangle et d'en découper le sommet ? Ou inciter votre auditoire à faire un croquis simple ? Ce sont de très bons exercices à proposer au cours d'un atelier avec vos employés.

Quelques règles pour une présentation efficace

Règle n° 1 : restez simple

Votre présentation doit être simple à suivre et à comprendre. Ne la surchargez pas de trop de texte ou d'éléments graphiques. Chaque diapositive devrait comporter seulement une idée majeure et trois ou quatre points pour la développer.

Règle n° 2 : donnez du rythme

Les prospects vont s'ennuyer si vous passez trop de temps sur chaque diapositive. L'idéal est de passer deux ou trois diapositives par minute. Il faut éviter de rester sur une diapositive pendant 10 minutes. **Faites une présentation qui a du rythme, avec un nouveau point, illustré visuellement, toutes les quinze à vingt secondes.** Si votre diapositive comporte plusieurs points, faites-les apparaître l'un après l'autre, sans quoi l'auditoire va continuer à lire toute la diapositive pendant que vous parlez. S'ils sont bien réalisés, les supports visuels vous permettent de mieux contrôler la communication. Au cours des séminaires en ligne, il est judicieux que des images surgissent régulièrement à l'écran. Comme les participants ne se trouvent pas dans la même pièce que vous, ils

peuvent se mettre à lire leurs courriels pendant que vous parlez. En revanche, si les données et les illustrations s'enchaînent à un rythme soutenu, ils n'auront pas le temps de penser à autre chose.

Règle n° 3 : étonnez votre auditoire

Il faut que vos clients s'exclament : « Incroyable ! J'ignorais ça ! » Comme vous l'avez vu dans le [chapitre 4](#) (*Devenir un brillant stratège*), des informations factuelles divulguées au début d'une présentation donnent une crédibilité qui demeure à l'esprit des gens tout au long de la présentation, y compris dans sa partie plus commerciale. Mais les données qui sont particulièrement percutantes ont un impact qui dépasse la notion de crédibilité. Elles suscitent l'intérêt de l'auditoire, qui a d'emblée quelque chose de consistant à retenir. Lorsqu'ils rentreront chez eux, après votre séminaire ou votre conférence, vos prospects auront des choses à raconter à leur mari ou à leur femme. Puis, le lendemain, à leurs collègues. Et l'information se diffusera. **Cela donne de la valeur à vos produits et toutes les personnes qui ont assisté à votre présentation deviennent ainsi des mini-vendeurs promouvant votre marque.**

En voici deux exemples :

Ce premier schéma suscite l'étonnement.

LE CANCER DU SEIN

Le cancer du sein est la première cause de mortalité chez les femmes âgées de 40 à 55 ans.



Risque en 1940 : 1 sur 20

En 1940, le risque était de 1 sur 20. Aujourd'hui, il est de 1 sur 8.

Depuis 1940, début de l'ère chimique, la mortalité par cancer du sein a augmenté régulièrement de 1 % par an aux États-Unis, mais également dans d'autres pays industrialisés.



Risque aujourd'hui : 1 sur 8

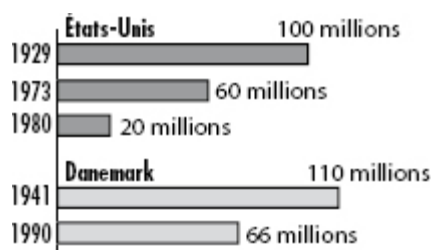
Ces données ont été utilisées par un client qui vendait des compléments alimentaires censés augmenter la capacité du corps à combattre les toxines présentes dans l'environnement. Sa présentation comportait de nombreuses informations qui suscitaient l'étonnement de la part des auditeurs.

Voici à présent un graphique également impressionnant, concernant les hommes :

DIMINUTION PÉRILLEUSE DE LA PRODUCTION DE SPERMATOZOÏDES

Sommes-nous en voie d'extinction ?

La diminution de la fertilité du sperme est un problème mondial, mais il est accru aux États-Unis.



Production de spermatozoïdes par millilitre de semence chez un homme adulte

D'après les recherches réalisées pour ce client, la production de spermatozoïdes était de 100 millions par millilitre en 1929. En 1980, elle était descendue à 20 millions. Aujourd'hui, elle n'est plus que de 5 millions.

Ce dernier chiffre semble être élevé (un seul spermatozoïde suffit pour féconder un ovule), mais replacé dans le contexte d'une évolution, il est effrayant. La diminution de la production de sperme et l'infertilité sont des problèmes universels, mais qui sont pires aux États-Unis que partout ailleurs.

Cette information relative au marché est beaucoup plus parlante qu'une donnée technique, en particulier si vous vendez des compléments nutritionnels.

Je le répète, pour qu'une donnée soit significative, il faut considérer son évolution à long terme. Si je vous avais dit que les hommes produisaient en moyenne 5 millions de spermatozoïdes par millilitre de sperme, cela ne vous aurait pas parlé. Mais si j'ajoute que ce chiffre était de 100 millions il y a soixante-dix ans, il prend alors tout son sens.

La première chose à faire, lorsqu'on commence une présentation, est de donner un aperçu historique du secteur d'activité dans lequel on travaille.

L'une des entreprises qui m'ont sollicité avait pour clients des concessionnaires automobiles. La première chose que nous avons faite ensemble a été de vérifier combien il existait de concessionnaires et combien de voitures ils vendaient. C'est une donnée assez intéressante, que vous pouvez réutiliser si vous vendez vous-même vos services à des concessionnaires. En apprenant ce qui est arrivé aux concessionnaires depuis 1950, vos auditeurs risquent de s'exclamer : « Ah bon ? Je ne le savais pas ! » D'après la recherche réalisée par ce client, 47 000 concessionnaires vendaient 7 millions de véhicules en 1950. Aujourd'hui, ils sont 17 000 pour vendre 21 000 véhicules neufs par an (les véhicules d'occasion ne sont pas pris en compte). Ils ont consolidé leur position sur le marché, mais est-ce vraiment important ? Pas vraiment. Mais à coup sûr, vos prospects vont s'écrier : « Oh ! Je ne le savais pas ! » Car ce qui compte, c'est que vous en sachiez plus long que la personne à laquelle vous vous adressez, afin qu'elle ait l'impression d'apprendre des tas de choses.

Travaux pratiques

Quel sera le public de votre présentation ? Notez cinq faits généraux que vous aimeriez connaître sur le sujet et qui sont susceptibles d'intéresser cet auditoire. Remplacez ces informations dans leur contexte historique : combien y en a-t-il aujourd'hui ? Combien y en avait-il il y a trente ans ? Quel est le taux de faillites de ce genre d'entreprises ? Ou, s'il s'agit de commerce direct aux consommateurs, quels sont les problèmes qui les concernent et qui sont susceptibles de les intéresser ? Vous pouvez utiliser dans vos présentations les mêmes informations que sur votre site Internet.

L'un de mes clients voulait vendre des produits cosmétiques à des spas. J'ai donc demandé aux personnes chargées de faire des recherches de trouver le taux de faillite des spas. Je cherchais le talon d'Achille des spas afin de les convaincre de l'intérêt des services proposés par mon client. En réalité, le taux de faillite était très faible. Mais en cherchant à connaître l'évolution des spas dans le temps, nous avons découvert que le taux de croissance était phénoménal : de 90 en 1980, le nombre de spas était passé à 16 000 dix ans plus tard. Ainsi, au lieu d'axer notre propos sur le taux de faillite des spas, nous devons tirer une conclusion de cette explosion du nombre de centres de soins : la concurrence avait considérablement augmenté.

En effectuant ces recherches, vous trouverez des idées auxquelles vous n'auriez jamais pensé et que vous pourrez utiliser pour promouvoir l'intérêt de vos produits ou vos services.

Alors commencez toujours vos présentations par des données susceptibles de surprendre vos auditeurs.

Règle n° 4 : racontez une histoire

Les gens se souviennent encore mieux d'une présentation si une histoire bien racontée lui est associée (26 % de plus par rapport à une présentation qui n'est pas illustrée par une histoire). Les gens adorent les histoires. Lorsque je vendais des annonces publicitaires pour un magazine, j'ai voulu contacter un grand annonceur. J'ai eu un rendez-vous avec le directeur du marketing mais qui ne m'a pas laissé rencontrer le PDG de l'entreprise. Cela dit, il a été très enthousiasmé par mes idées et j'étais persuadé que la vente se

réaliserait. Or, après mon départ, le directeur du marketing est allé présenter mes idées au PDG, qui les a refusées.

J'ai décidé de ne pas renoncer. J'ai attendu que six mois s'écoulaient, espérant que le directeur du marketing et le PDG ne se souviennent plus de moi. Puis j'ai pris rendez-vous directement avec le PDG. Je ne voulais pas froisser le directeur du marketing mais comme six mois s'étaient écoulés, les choses se sont passées exactement comme je le voulais. Le PDG m'avait effectivement oublié et lorsque je suis arrivé au rendez-vous, il a demandé au directeur du marketing de se joindre à nous. « Mais je vous connais ! », s'est exclamé ce dernier. Nous nous sommes serré la main chaleureusement et j'ai fait ma présentation aux deux hommes. Comme le directeur du marketing avait aimé mes idées une fois, j'espérais qu'il me soutiendrait cette fois encore.

Une fois ma présentation terminée, le PDG a déclaré : « Très bien, vous m'avez convaincu. Nous allons vous prendre une page de publicité, pour voir. » « Une page n'est pas suffisante pour tester une publicité », ai-je rétorqué. Le PDG s'est montré surpris mais a tout de même accepté d'acheter trois pages. Ils vendaient des programmes de formation et il fallait que la société en vende 28 pour rentrer dans ses frais. « Je n'ai pas besoin de faire de bénéfices sur ces annonces, je les réaliserai de toute façon à la longue. Une fois qu'ils achètent chez nous, nos clients nous sont fidèles. Donc, si nous ne perdons pas d'argent cette fois-ci, je referai appel à vous. »

À la parution de la première annonce, ils n'ont obtenu que six retours positifs, ce qui était une réponse terrible pour une annonce passée dans un magazine de ce prix. Mais j'ai insisté. Je suis retourné voir le PDG et lui ai montré des lettres reçues d'autres sociétés qui avaient publié des annonces dans le magazine avec un succès fracassant. Je gardais une confiance indéfectible dans mon magazine, contrairement à beaucoup de vendeurs qui se désolidarisent au premier échec. Lorsque les choses se gâtent, la plupart des vendeurs cessent de rappeler le client, par peur d'affronter le problème.

La deuxième annonce est parue et le taux de retours s'est avéré pire que la première fois : quatre réponses. La troisième annonce n'a généré, elle, que deux retours. Mais chaque fois, je revenais à la charge en racontant les succès que les autres sociétés avaient obtenus. À ma décharge, je dois dire que les trois annonces passées proposaient trois auteurs différents de programmes de formation qui avaient de moins en moins de cheveux sur la tête. L'annonce un peu terne, en noir et blanc, semblait davantage être une pub pour des implants capillaires que pour des programmes de formation professionnelle. J'ai dit au PDG de la société que son annonce ne fonctionnait pas et qu'il fallait l'améliorer. Je lui ai expliqué tout ce que j'ai expliqué dans les chapitres précédents de cet ouvrage sur la meilleure façon de créer une annonce qui capte vraiment l'attention des gens. « Si vous voulez vraiment attirer l'attention des prospects, vous devriez acheter une page entière et y insérer un encart, en plein milieu. Comme l'encart est cartonné, le magazine s'ouvrira à la page de votre annonce. De plus, vous pourriez y joindre un bon de commande. »

Il a écouté et a décidé d'acheter une page entière, en quadrichromie, avec un encart, en suivant mes conseils au sujet du contenu et de la conception, dans le numéro du magazine publié à l'occasion d'un salon annuel. C'était beaucoup plus cher que les trois premières annonces, aussi jouais-je mon va-tout. Certes, mon opiniâtreté face à l'échec m'avait donné une certaine crédibilité et le client était prêt à suivre mes conseils une dernière fois. Cette annonce lui a coûté 18 000 dollars mais lui a permis de vendre pour 650 000 dollars de programmes de formation. J'ai été disculpé et cette société n'a plus cessé de faire appel à moi par la suite.

Cette histoire illustre plusieurs points. Si je vous suggérais : « Veillez à ne pas renoncer et accrochez-vous d'autant plus lorsque les choses ne se déroulent pas bien », le conseil serait bon mais insuffisant. C'est l'histoire que vous aurez à raconter qui fera toute la différence. Je vends des programmes de formation qui prônent l'importance du suivi et l'histoire que je viens de vous raconter en est

la preuve. **Quelle histoire pourrait illustrer le mieux l'importance du produit ou du service que vous vendez ?**

Règle n° 5 : suscitez la curiosité

Révélez les informations de façon à tenir vos auditeurs en haleine. Donnez-leur d'abord le fait, puis l'explication du fait. Annoncez régulièrement les points que vous aborderez plus tard dans votre présentation. Faites des allusions à ce qui suivra, ce qui leur permettra d'anticiper les informations que vous leur direz par la suite. Par exemple, tout en donnant les informations sur l'augmentation du nombre d'avocats aux États-Unis, vous pouvez dire : « Cela signifie que la concurrence a augmenté, mais ce n'est pas le plus grave, comme vous le découvrirez au prochain point que nous aborderons. » Cela crée un suspense qui donne aux auditeurs envie de voir la prochaine diapositive.

Règle n° 6 : rendez vos titres percutants

Chaque titre de votre présentation doit être le plus efficace possible. Il doit intriguer le prospect et lui donner envie de voir la diapositive que vous allez lui présenter. Ce n'est pas grave si vous ne répétez pas les choses ou que vous ne laissez pas le temps aux auditeurs de réfléchir longuement sur chaque point. Le mieux est de résumer les points importants de votre diapositive ou sur le tableau. J'ai remarqué que beaucoup de personnes utilisent le même titre (par exemple : « Informations sur le marché ») sur plusieurs diapositives d'affilée. Mieux vaut utiliser ce titre pour la première diapositive, par exemple, puis en changer sur les suivants. Par exemple, la deuxième diapositive, qui traite du taux de croissance du secteur, pourra être intitulé « Chute du taux de croissance » ou « Les dommages d'un faible taux de croissance ». Faites travailler votre imagination, de sorte que chaque titre, chaque phrase choc vous rapporte le plus possible.

Règle n° 7 : soyez confiant mais pas arrogant

Créez des liens avec votre public, même s'il n'y a qu'une personne face à vous. Si vos auditeurs sont nombreux, un bon moyen de créer des liens est de vous étirer tous ensemble. Demandez-leur de se lever, de lever les mains, d'étirer le côté droit de leur corps. Comme vous êtes face à eux, étirez le côté gauche de votre corps. Le fait de se pencher du même côté crée un lien inconscient entre eux et vous. Un autre moyen de créer des liens est de les faire parler de leurs problèmes ou des difficultés qu'ils rencontrent dans leur entreprise. Le malheur adore la compagnie : partager ses problèmes avec d'autres crée immédiatement un lien.

Règle n° 8 : centrez-vous sur eux, pas sur vous

« *La maturité*, c'est lorsque tous vos miroirs se transforment en fenêtres. » Anonyme.

La plupart des gens vivent entourés de miroirs, dans lesquels ils se contemplent. Ils y voient leurs sentiments, leurs besoins. Ils sont obsédés par l'image que les autres ont d'eux et par les moyens d'obtenir ce qu'ils veulent. J'adore la réplique de cet acteur : « Mais, j'ai assez parlé de moi. Dites-moi plutôt ce que *vous* pensez de moi. » Le sujet de conversation préféré de l'humain est sa propre personne.

En transformant les miroirs en fenêtres, on devient un meilleur animateur, un meilleur vendeur, formateur, cadre ou chef. La personne la plus mûre, dans une relation, est celle qui écoute le plus. Elle pense aux besoins de l'autre et à la façon de les combler. En étant concentré sur vos prospects, sur leurs besoins et la façon dont vous pouvez leur apporter de l'aide, vous serez un meilleur professionnel.

Aussi souvent que possible, au début de mes séances de formation, je cherche à identifier les difficultés auxquelles mon public est confronté. Après avoir fait parler quelques auditeurs, il est

intéressant de leur demander quels problèmes ils rencontrent dans leur secteur. Une fois que les auditeurs ont évoqué leurs problèmes, vous pouvez enchaîner ainsi : « Nombre de mes clients sont confrontés à ce genre de difficultés. C'est la raison pour laquelle j'ai effectué quelques recherches sur notre secteur d'activité/marché/profession. Les résultats sont édifiants. Les voici. » Vous ouvrez votre ordinateur portable et commencez votre présentation.

Les 3 outils à maîtriser : votre voix, vos mots, votre attitude

Au cours d'une présentation, trois modes de communication opèrent simultanément : vos mots, le ton de votre voix et votre langage corporel, qui se gravent dans l'inconscient des auditeurs. Lorsque j'enseigne ces notions au cours d'un séminaire, je montre comment **les mêmes mots peuvent avoir une portée différente selon le ton que l'on emploie**. Au téléphone, le ton de voix est de loin plus important que les mots eux-mêmes. Si vous n'êtes pas sûr de vous, même si le contenu est de grande qualité, les prospects vont percevoir cette insécurité et réagir en fonction.

Le moyen le plus efficace, lorsqu'on parle au téléphone, est de s'exprimer avec une voix d'autorité. Il faut que l'auditeur ait l'impression que vous êtes quelqu'un d'important ou que les problèmes que vous évoquez sont importants. Cette idée s'imposera d'emblée au subconscient de votre prospect.

Lorsque j'ai un grand patron ou le PDG d'une société de 100 milliards de chiffre d'affaires au téléphone, ma voix envoie le message que je suis une personne importante et que ce que j'ai à dire l'est tout autant. Entraînez-vous à parler avec l'assurance et l'autorité d'un détective, sur un ton puissant qui capte l'attention de votre interlocuteur.

Si vous parlez en public, le ton de votre voix est important, mais ce sont votre langage corporel et les expressions de votre visage qui révèlent à votre interlocuteur le fond de votre pensée. Tout ce que vous exprimez, du simple « hum » à votre façon de remettre une mèche de cheveux derrière votre oreille ou de faire craquer vos jointures, communique une information. Qui peut même contredire ce que vous êtes en train d'affirmer verbalement. Il est important de prendre conscience de votre façon de bouger et de vous exprimer. Faites en sorte que votre corps, votre visage et votre voix jouent en votre faveur. Votre confiance en vous se manifestera à votre public.

Vous pouvez, par exemple, utiliser vos mouvements, ainsi que ceux de votre auditoire, pour contrôler le déroulement de la séance. Comme je l'ai dit plus haut, c'est une bonne idée, dans un grand groupe, de demander aux gens de s'étirer. Non seulement vous créez un lien avec eux, mais, en leur disant ce qu'ils doivent faire, vous prenez le contrôle de la séance. Lorsque vous marchez sur la scène et que vous demandez à vos auditeurs de se lever, vous leur donnez l'impression de savoir ce que vous voulez et que vous maîtrisez les choses. C'est particulièrement judicieux si vous vous sentez nerveux lorsque vous prenez la parole en public. Vous aussi, vous aurez l'impression de mieux maîtriser la situation.

Le public aime les orateurs qui sont sûrs d'eux. Face à un petit groupe ou à une seule personne, il faut également maîtriser le déroulement de l'entretien. À moins que vous soyez instructeur de yoga, il peut paraître curieux de demander aux gens de s'étirer. Cela dit, leur demander de bouger d'une façon ou d'une autre demeure une bonne idée. Puisqu'il faut éviter que quoi que ce soit fasse obstacle entre vos prospects et vous, demandez-leur de se lever et de se placer devant leur bureau. J'ai demandé à des centaines de PDG de le faire et personne, jusqu'à présent, n'a jamais refusé.

Il m'est arrivé d'avoir à présenter mes idées à de grands producteurs délégués de cinéma. Un producteur chevronné m'a accompagné un jour où je devais rencontrer l'un d'entre eux. Au cours de l'entretien, j'ai demandé à ce dernier de venir de l'autre

côté du bureau, de sorte qu'il voie mieux ce que j'avais à lui montrer. Le producteur délégué a fait le tour du bureau et a pris place à côté de moi, sous le regard étonné du producteur. Cela a assis mon autorité tout en créant un lien plus direct. Si vous vous adressez à une seule personne, suggérez-lui de venir s'installer à côté de vous.

8 erreurs généralement commises par les orateurs

Erreur n° 1 : remercier les prospects de leur accorder du temps et s'excuser de prendre le leur

Je sais que des formateurs remercient leur public de leur consacrer de leur temps, mais je n'adhère pas à cette façon de voir les choses. Cela laisse entendre que vous considérez que leur temps est plus précieux que le vôtre ou que vous écouter est une activité moins importante que tout ce qu'ils pourraient faire d'autre. Cela minimise la portée de ce que vous avez à dire.

Ne vous excusez ni ne remerciez jamais les gens de vous consacrer du temps. **Si vous faites bien votre travail, ce sera à eux de vous remercier.**

Un jour, je voyageais avec un vendeur qui avait pour clients des avocats. Il commençait toujours la réunion par ces mots : « Tout d'abord, je tiens à m'excuser de prendre de votre temps. Le temps, c'est de l'argent et je sais combien le vôtre est précieux. » Cela donnait aux avocats l'impression que leur temps avait une immense valeur et tout ce qui venait ensuite était bâclé. Grossière erreur.

Erreur n° 2 : parler les mains dans les poches

Cela donne l'air tire-au-flanc. Gardez toujours les mains au-dessus de la taille et devant vous.

Erreur n° 3 : rester assis

Les gens sont prêts à payer un même produit plus cher s'il leur est présenté par une personne qui se tient debout plutôt qu'assise. Alors **levez-vous pour parler. La position debout donne davantage d'autorité.** Même si vous ne vous adressez qu'à une personne, cela change la dynamique de l'échange. « Voyez-vous un inconvénient à ce que je me lève ? Je pense mieux quand je suis debout. » Personne ne m'a jamais rétorqué : « Non, restez assis ! »

Erreur n° 4 : se laisser mener par le bout du nez

Si un prospect pose une question au milieu de votre présentation, l'erreur consiste à s'interrompre pour répondre au pied levé. C'est une situation que j'ai vue se produire des centaines de fois. Si le prospect prend les rênes de la réunion, vous ne parviendrez jamais à conclure des ventes. Dans les situations commerciales, gardez le contrôle. Si vous vendez directement aux consommateurs, vous ne vendrez jamais rien si vous suivez le client dans tout le magasin. C'est à vous de lui demander ce qu'il veut et de le conduire jusqu'au produit. S'il vous suit, la vente est en bonne voie d'être conclue. Garder le contrôle peut également signifier poser des questions au client. Dans tous les cas, c'est vous qui décidez.

Erreur n° 5 : laisser la présentation prendre le contrôle

Beaucoup de vendeurs s'accrochent à leur présentation comme si c'était elle qui allait leur faire conclure la vente. Ce n'est jamais le cas. C'est toujours la personne qui vend son produit. Les supports visuels constituent une aide, pas davantage. C'est vous qui avez la parole.

Lorsque je fais passer des entretiens à des vendeurs, je leur demande de me faire une présentation. Je leur donne 10 diapositives et quelques minutes afin qu'ils se familiarisent avec. Puis je reviens et leur demande de faire la présentation. S'ils lisent les diapositives sans réfléchir, ils s'exposent à de sérieuses difficultés une fois qu'ils seront en situation de vendre. **Un bon orateur est celui qui insuffle la vie à chacun des points abordés.**

Erreur n° 6 : se prendre au sérieux

L'humour augmente l'intérêt et la mémorisation. Il faut introduire un peu d'humour dans toutes les présentations. Vous pouvez, par exemple, ajouter un dessin humoristique tiré d'une bande dessinée, par exemple. Lorsque j'organise une formation sur les erreurs à ne pas commettre face à un public, je commence par me faire passer pour un animateur minable en commettant toutes les erreurs. C'est très parlant !

Erreur n° 7 : ne pas s'entraîner avant de faire la présentation

Mieux vous connaîtrez votre présentation et vos supports visuels, plus vous serez fort, convaincant et efficace. Si vous êtes accroché à votre présentation et êtes obligé de la lire, vous serez dans le pétrin. La plus grosse erreur que commettent les orateurs, lorsqu'ils se préparent à parler en public, consiste à lire leur présentation sans la déclamer à haute voix. Or, **c'est en vous entraînant à lire à haute voix que vous trouverez de bons enchaînements**, des moyens d'anticiper la suite et peut-être même des pointes d'humour à glisser dans votre présentation.

L'un de mes clients a embauché un vendeur et lui a donné un programme de formation vidéo qui montrait comment effectuer une présentation efficace, grâce à de superbes diapositives tout en couleurs pour s'entraîner. Lorsqu'il a estimé s'être suffisamment entraîné, le vendeur a fait sa présentation devant le PDG de la société et moi-même. Nous avons assisté à un exercice pénible de

lecture mot à mot de chaque slide. Alors je lui ai donné les indications suivantes :

- rendez votre présentation enthousiasmante ;
- faites-en une expérience dynamique et attrayante ;
- bougez aussi vite que le vent ;
- connaissez votre présentation sur le bout des doigts ;
- tirez certaines conclusions pour votre public ;
- ne lisez pas les points de façon automatique ;
- entraînez-vous à « bavarder entre deux diapositives ».

Le vendeur a ensuite fait une présentation devant 20 clients, mais n'a réalisé aucune vente. Confondus, le PDG et moi avons cherché à comprendre comment il s'y prenait. Nous avons constaté avec horreur qu'il continuait à lire les points d'une voix monocorde, sans les lier l'un à l'autre ni faire de liens avec la situation des personnes présentes dans le public. Sa présentation n'avait rien de dynamique, aucune histoire n'illustrait les points abordés et pas le moindre humour ne transparaissait dans ses paroles.

J'ai retravaillé avec lui et nous avons observé le résultat deux semaines plus tard. Il s'était fait des pense-bêtes dans le but d'être plus dynamique. Mais en vain : il était toujours apathique et raide.

La morale de l'histoire ? Certaines personnes ne sont vraiment pas douées pour communiquer en public, alors que d'autres sont des communicants et des orateurs nés.

Cela dit, la pratique et l'entraînement peuvent faire la différence. Et **quelle que soit votre activité, testez les capacités de présentateur** des vendeurs **que vous vous apprêtez à embaucher.**

Voici une autre histoire vraie : un vendeur ne connaissait pas bien ce qu'il devait présenter. Le client lui a pris les documents des mains en s'exclamant : « Je lirai ces documents plus vite moi-même. »

Erreur n° 8 : ne pas savoir enchaîner la suite

Il est judicieux d'anticiper la suite de votre discours, afin d'allécher l'auditoire : « Le prochain point est de loin le plus important à ce sujet. » Connaître sa présentation au point de savoir ce qui va suivre permet de cadrer, d'anticiper et de susciter l'attente de l'auditoire. Ainsi, on tient son public en haleine du début à la fin de la présentation. **En connaissant parfaitement votre matériel, vous pouvez même vous permettre de bavarder entre deux diapositives.** Tirez des conclusions pour vos prospects ou votre auditoire. Trouvez de bons enchaînements. Dans tous les chapitres précédents de cet ouvrage, j'ai fait référence à des points qui allaient être abordés par la suite. Vous avez vous-même remarqué que cela vous donnait envie de poursuivre votre lecture.

Ne cherchez jamais à placer vos produits ou vos services de façon évidente.

La suite de la présentation devrait comporter des données sur le secteur d'activité – des données novatrices qui suscitent la surprise et l'intérêt immédiat de l'auditoire.

Puis vous pouvez évoquer avec vos prospects les difficultés ou les problèmes qu'ils rencontrent. Certains formateurs préfèrent parler de défis plutôt que de problèmes.

Parlez de défis en interne. Mais lorsque vous vous adressez à des clients potentiels, dites-leur qu'ils ont des problèmes. Le mot est plus fort et les rend plus disposés aux solutions que vous leur apporterez.

Travaux pratiques

Élaborez dans les grandes lignes une présentation de 30 diapositives que vous pourriez faire à un prospect. Trouvez un titre qui donne envie aux gens d'écouter votre présentation. Sur la deuxième diapositive, inscrivez : « Points

abordés ». L'objectif étant de susciter l'envie d'en savoir plus, pas de dévoiler tout ce qui va être dit par la suite.

Voici un exemple sans aucun intérêt :

Points abordés :

- État du secteur d'activité
- Cinq tendances de notre secteur d'activité
- Comment nos produits peuvent vous aider
- Ce que vous devez savoir sur nos produits

Rien de bien excitant, d'autant que vous dévoilez déjà que vous finirez par leur vendre vos produits.

Voici un autre exemple, plus efficace :

Points abordés :

- État du secteur d'activité : les temps ont changé
- Cinq tendances qui peuvent vous faire faire faillite ou vous faire décoller
- Les solutions gagnantes que chacun devrait connaître
- Comment être au-dessus du lot jour après jour

Si votre présentation est bien réalisée, il sera alors évident pour vos auditeurs que vos produits ou vos services peuvent les aider à résoudre certains de leurs problèmes. Dans le cas du client qui vendait des œuvres d'art aux hôpitaux, il est clair que l'art ne résoudra pas tous les problèmes évoqués dans la présentation, mais le fait de mentionner un grand nombre de ces problèmes incite les gens à l'action. Souvent, vous serez partie prenante de cette action, en donnant envie aux gens d'agir à chaque fois que vous évoquerez avec eux une difficulté.

Enfin, **ne cherchez jamais à placer vos produits ou vos services de façon évidente. Utilisez-les plutôt comme exemples.** Vous pouvez même intituler une partie de la présentation ainsi : « De quoi vous avez besoin pour acheter des œuvres d'art », en exposant les critères d'achat qui les aideront à prendre des décisions avisées. Si vous faites un bon travail et que les prospects approuvent vos critères, la voie est toute tracée pour qu'ils achètent vos produits plutôt que ceux de vos concurrents. C'est une façon de penser avec

intelligence qui peut vous permettre d'augmenter vos ventes, ainsi qu'une méthode largement améliorée de contacter des prospects.

EN BREF : APPRENEZ À ATTIRER L'ATTENTION

Vous entrerez en contact avec bien plus de prospects si vous proposez de leur apprendre quelque chose plutôt que si vous vous contentez de leur vendre vos produits. Souvent, une bonne pédagogie peut faire prendre conscience aux gens qu'ils ont besoin du produit ou du service que vous proposez. Lorsque vous cherchez seulement à leur vendre le produit, ils peuvent tout à fait penser qu'ils n'en ont pas besoin et la vente est terminée avant d'avoir commencé.

Une dernière chose : même si nous avons parlé de présentation dans tout cet ouvrage, ne l'appellez jamais ainsi devant vos prospects. Le terme de présentation a une connotation d'argumentaire commercial. On peut lui préférer les termes d'intervention ou de séance, par exemple.

* R.V. Wiman et W.C. Meierhenry, « Dale's Learning Cone of Experience. », *Educational Media*, Charles E. Merrill, 1969. En anglais. NdT.

* Jill Morton, *Colors That Sell : Tried and Tested Color Schemes*.

Comment conquérir les meilleurs clients

LES TACTIQUES PAS À PAS POUR ATTIRER VOS CLIENTS IDÉAUX

Comme vous l'avez appris au [chapitre 6](#), la stratégie des 100 clients idéaux est un plan d'attaque visant à entrer en contact avec vos meilleurs clients potentiels. C'est le moyen le plus rapide de transformer votre entreprise en Prodigueuse Machine à Vendre, car les clients idéaux sont ceux qui achèteront vos produits ou vos services plus vite, en plus grandes quantités et plus fréquemment que les autres. Décrocher ne serait-ce qu'une poignée de contrats avec des clients idéaux peut avoir un impact phénoménal sur votre chiffre d'affaires. Après avoir étudié en profondeur, dans les chapitres précédents, quelques notions importantes de marketing et la meilleure façon de vous présenter, vous pouvez maintenant apprendre comment dénicher ces clients particuliers. Le [chapitre 10](#) vous y aidera également, dans lequel sont détaillées les compétences spécifiquement commerciales dont vous aurez besoin pour transformer des prospects idéaux en clients.

Lorsque vous avez identifié un prospect ou un ensemble de prospects qui vous semblent idéaux, vous devez faire preuve d'organisation, de constance et de persévérance pour faire en sorte qu'ils deviennent des clients et le restent – quel que soit le nombre de fois où ils vous auront affirmé ne pas être intéressés. C'est en cela que réside la clef du succès : **vous devez vous attendre à ce que ces prospects déclinent vos offres à plusieurs reprises et**

devez vous préparer à ne pas renoncer pour autant. Quelle est la première offre de marketing que vous leur avez adressée ? Et la deuxième ? Que ferez-vous s'ils vous raccrochent au nez ? Comment allez-vous vous y prendre afin que vos employés gèrent les divers refus sans en être affectés ni baisser les bras ? Ce chapitre vous donnera des instructions détaillées sur la meilleure façon de réaliser les meilleures ventes de toute l'histoire de votre entreprise.

J'ai enseigné la méthode d'approche des 100 clients idéaux à toutes sortes de personnes, des clients seuls à des salles entières de dirigeants, dans une vingtaine de pays. Lorsque je rencontre des gens qui ont assisté à l'une de mes formations, je remarque que la stratégie qu'ils préfèrent est la stratégie des 100 clients idéaux. Je leur demande toujours ce qu'ils ont mis en place dans ce domaine. Hélas, je découvre que l'ingrédient qui leur a fait défaut est la discipline et la détermination. Ils ont intellectuellement compris le concept et savent que c'est une stratégie gagnante pour le développement de leur entreprise. Mais ils n'ont pas pris le temps de mettre en place un plan détaillé ou, s'ils l'ont fait, ils l'ont laissé tomber au bout d'un moment. Lorsque j'ai travaillé pour Charlie Munger, je n'ai pas conclu une vente en quatre mois. Rien. Mais je me suis accroché et j'ai fini par doubler le chiffre d'affaires trois années de suite. Ce chapitre explique comment procéder étape par étape, pas à pas, mot à mot, à la lettre.

Les cadres et les vendeurs qui lisent cet ouvrage savent qu'ils ne devront pas renoncer dès le premier refus. Au contraire, leur détermination devra s'en trouver renforcée. Cela dit, la plupart des dirigeants et des vendeurs, formés pour résister pendant un mois ou deux, finissent par baisser les bras lorsqu'ils ont essuyé un refus de la part de pratiquement 100 % de leurs prospects idéaux. **Comment peut-on considérer vos produits comme importants si vous renoncez après un ou deux rejets ?**

En faisant preuve de détermination et de persévérance, et en trouvant sans arrêt de nouvelles façons de vous présenter, encore et

encore, à ces clients idéaux, vous finirez par gagner leur respect. Tout le monde respecte la persévérance face à une résistance. Un responsable des relations publiques m'a poursuivi avec insistance pendant deux ans. J'ai fini par l'embaucher, plus pour son assiduité que pour les qualités que je lui avais initialement reconnues. Quand une personne nous poursuit assidûment, on se sent obligé, au bout d'un moment, de récompenser sa persévérance. Vous allez donc apprendre à vous placer au sommet, là où personne ne pourra entrer en concurrence avec vous.

La quête des 100 clients idéaux

Voici ce qui se passe lorsqu'on est déterminé et qu'on s'en tient à ce que l'on a décidé.

L'un de mes clients, qui vendait des pièces détachées à des industriels, se trouvait en grande difficulté lorsqu'il s'est présenté à moi. La société voyait son chiffre d'affaires diminuer depuis trois ans et accusait une perte de 6 millions pour un chiffre d'affaires de 100 millions. J'ai formé le personnel à la stratégie des 100 clients idéaux afin que la société vende ses produits aux plus gros industriels du marché. Et, comme je l'ai mentionné au [chapitre 2](#), j'ai travaillé avec une équipe de 50 vendeurs pendant cinq mois, et obtenu des résultats stupéfiants. Pour commencer, j'ai proposé aux PDG des plus grosses sociétés de les informer sur « Les cinq menaces qui pèsent le plus sur les industriels ». C'était une offre à laquelle peu pouvaient résister, d'autant qu'elle était présentée par la société très respectée pour laquelle je travaillais. Le courrier que nous avons envoyé à ces entreprises stipulait, en substance : « Comme vous le savez, nous tenons à ce que les groupes industriels avec lesquels nous travaillons soient en position de force. Nous avons commandité une étude qui démontre que les problèmes qu'affronte l'industrie sont graves. Afin de s'assurer de la bonne santé des industriels,

nous proposons de divulguer les résultats de cette étude dans un rapport gratuit. »

Vous avez sans doute remarqué que j'employais souvent ce genre d'approche. Quand vous voulez que le secteur soit en bonne santé, il paraît logique que vous offriez ce service à ses représentants. Bien sûr, comme nous l'avons déjà mentionné, pour leur être utile, **il faut que vous ayez fait des recherches susceptibles de leur fournir des informations inédites et intéressantes pour eux.** De toute évidence, notre courrier les a séduits puisque nous avons eu un taux de retour de 7 % (on peut s'estimer chanceux quand le taux de retour d'un courrier direct atteint 1 %). Deux semaines plus tard, nous avons envoyé par courrier l'invitation à s'inscrire au séminaire, accompagnée d'un cube Rubik et du message suivant : « Il y a plus de 4 milliards de combinaisons possibles dans ce cube Rubik. Par chance, il n'y en a que cinq qui sont importantes pour les industriels qui veulent gagner de l'argent dans ce nouveau millénaire. Ne vous laissez pas impressionner par les menaces qui planent sur les industriels ! Inscrivez-vous à notre séminaire gratuit. »

À la suite de ces courriers, tous les vendeurs de l'entreprise ont passé des appels téléphoniques. Comme avec la plupart de mes clients, j'ai mis en place des jeux de rôles avec l'équipe commerciale, une heure par semaine, par téléconférence. J'encourage vivement toutes les entreprises à organiser ce genre de conférence téléphonique hebdomadaire ou, mieux, une visioconférence, dans le but de perfectionner les compétences de leurs vendeurs. Si vos employés travaillent tous au même endroit, convoquez-les à un atelier de travail au cours duquel ils participeront à ces jeux de rôles. Voici comment nous avons organisé cette heure hebdomadaire de travail : j'ai posé à chaque vendeur des questions sur le dialogue qu'il avait eu avec le prospect et la façon dont ce dernier avait décliné l'offre. Puis, au cours de jeux de rôles, les vendeurs devaient imaginer différentes réponses dans le but de convaincre un prospect réfractaire à accepter son offre. Comme je l'ai dit au [chapitre 2](#), lorsque j'ai commencé à travailler avec cette société, aucun vendeur n'avait su persuader un PDG d'accepter sa

proposition. Ce n'est pas un reproche. D'ordinaire, ces vendeurs s'adressaient à des employés de la production, au cœur des usines. Or, cette fois, je leur demandai d'appeler les PDG. De plus, ils ne vendaient plus les pièces détachées qu'ils avaient l'habitude de vendre, mais un séminaire gratuit (qui leur a ensuite permis de vendre les pièces détachées avec une efficacité bien plus grande). Les vendeurs en bavaient tous, au début. Mais, grâce à une grande détermination et aux jeux de rôles pratiqués chaque semaine, ils ont fait des progrès considérables. Si bien que, au bout de cinq mois, tous les jeux de rôles de tous les vendeurs se sont avérés concluants.

Pour en revenir à nos industriels, nous avons continué à envoyer des courriers accompagnés d'un petit cadeau toutes les semaines pendant cinq mois. Par exemple, une petite lampe et le message suivant : « Soyez éclairés face aux cinq menaces qui planent sur les industriels. » Ou un compas : « La plupart des entreprises perdent le nord sur le marché actuel. Démarquez-vous en vous informant sur les cinq plus grandes menaces qui pèsent de nos jours sur l'industrie. » Puis un mètre ruban : « Pour être le plus grand des industriels, venez participer à notre séminaire gratuit sur les cinq menaces qui planent sur les industriels. »

Le fait d'envoyer des cadeaux toutes les semaines à tous les prospects peut donner l'impression de jeter l'argent par les fenêtres. En réalité, seuls quelques centaines de prospects étaient concernés, qui constituaient les meilleurs clients potentiels pour cette société : si elle parvenait à décrocher un contrat ne serait-ce qu'avec un seul d'entre eux, elle gagnerait suffisamment d'argent pour envoyer des courriers et des cadeaux à ses autres prospects pendant vingt ans.

Nous en étions au quatrième envoi lorsqu'un prospect a dit au vendeur : « Je suis content que vous m'appeliez. J'aimerais vous rencontrer. » Le vendeur a été si surpris qu'il a demandé : « Pour quoi faire ? » Le client a répondu : « J'ai reçu tous vos petits cadeaux et je trouve que votre marketing est super. » Quand le vendeur s'est présenté à lui, il avait posé tous les petits objets offerts

sur son bureau, et jouait constamment avec. Il a même maudit le vendeur, sur le ton de la plaisanterie, parce qu'il était devenu accro au cube Rubik. Ce genre de stratégie de marketing fonctionne, à condition de persévérer. Le fait est qu'elle permet de se démarquer de tous les concurrents. **En l'espace de trois mois, nous avons réussi à attirer la moitié des 100 prospects idéaux à notre séminaire.** La présentation s'est révélée si concluante que la totalité des prospects présents a accepté de tester leurs pièces détachées. Et, parmi eux, 100 % sont devenus des clients. Grâce à ces efforts, la société est passée d'un déficit de 6 millions à un bénéfice de 2 millions l'année suivante. Inutile de vous dire que mon client était ravi.

6 étapes simples pour commencer

Avec de la méthode et ces **6 étapes** simples, vous entrerez plus facilement en contact avec vos clients idéaux :

1. sélectionnez vos 100 clients idéaux ;
2. choisissez les cadeaux ;
3. rédigez les courriers ;
4. mettez en place votre calendrier ;
5. organisez le suivi téléphonique ;
6. organisez votre présentation.

Étape n° 1 : sélectionnez vos 100 clients idéaux

Au [chapitre 6](#), vous avez dressé la liste de vos clients idéaux ou des zones idéales de prospection, ainsi que des entreprises avec lesquelles vous souhaiteriez idéalement vous affilier (revoir cette notion [p. 180](#)). Relisez cette liste. Elle constitue la base de la liste des 100 cibles idéales que vous voulez atteindre.

Assurez-vous de la pertinence de vos critères. **Quel genre de clients serait idéal pour vous ?** Disposent-ils de bons moyens

financiers pour pouvoir acheter vos produits ? Si vous travaillez dans le secteur de la santé, souhaitez-vous vous adresser aux plus grandes structures hospitalières ? Si vous travaillez dans l'immobilier, vous visez probablement les quartiers chics, dans lesquels se trouvent les maisons les plus cossues. Si vous travaillez avec des entreprises, comme la société de matériel de bureau que j'ai mentionnée plus haut, vos critères seront le nombre d'employés, la valeur de l'entreprise, sa position géographique, son secteur d'activité ou tout ce qui la rend susceptible d'acheter plus, plus vite et plus souvent que les autres entreprises.

Il est important de créer une base de données où rassembler toutes les informations dont vous disposez sur vos prospects. **Mieux vous connaissez vos clients idéaux, plus vous serez à même de les cibler.**

De plus, en demandant à vos vendeurs d'enregistrer les informations sur les clients dans la base de données, vous les aurez toujours à disposition, même si l'un de vos vendeurs quitte votre entreprise. S'il s'agit de gros clients, il vaut la peine de faire quelques recherches sur leur compte avant de commencer à appliquer votre stratégie. Consultez leur site Internet et tous les supports promotionnels et articles que vous pourrez trouver. Tous les appels téléphoniques que vous passerez à un prospect – même s'ils n'ont pour objectif que de demander son adresse exacte ou l'orthographe précise du nom du PDG – sont une source d'enseignements. Le site www.hoovers.com* constitue un autre outil que les vendeurs ont l'habitude d'utiliser pour en savoir davantage sur leurs prospects. Hoovers fournit à ses abonnés des informations mises à jour sur des entreprises, des secteurs d'activité et des marchés.

Visez la personne qui a le pouvoir de dire oui.

Si vous faites du commerce interentreprises, vous devez identifier qui, au sein de l'entreprise que vous visez, constituerait votre

prospect idéal. Voici une règle pour choisir votre cible : **visez la personne qui a le pouvoir de dire oui**. Pour reprendre l'exemple du fabricant de pièces détachées, le vendeur s'était adressé à un responsable opérationnel qui avait seulement le pouvoir de dire non. Si ce dernier avait voulu acheter le produit proposé par ce vendeur, il aurait eu besoin de l'aval d'un supérieur hiérarchique. Or, c'est précisément cette personne, celle qui a le pouvoir de prendre la décision finale, que vous devez cibler. Ce choix a également une influence sur le genre de données que vous enverrez au prospect. Dans le cas de la société qui vendait des œuvres d'art aux hôpitaux, les informations que comportait sa présentation étaient précieuses pour les PDG des hôpitaux. Son approche de marketing, basée sur la pédagogie, lui a donc permis de toucher les centaines de PDG qui ont suivi son séminaire.

Étape n° 2 : choisissez les cadeaux

Il m'a semblé que l'un des meilleurs moyens de se faire remarquer par vos 100 prospects idéaux était de leur envoyer de petits cadeaux tous les quinze jours. Choisissez des cadeaux comme le cube Rubik dont j'ai déjà parlé. C'est un puzzle en plastique peu coûteux à peine plus gros qu'un sucre. Les idées de cadeaux sont innombrables, mais mieux vaut s'en tenir à des objets bon marché. Les cadeaux chers donneraient l'impression à vos destinataires que vous cherchez à les soudoyer. L'un de mes clients m'a payé des millions mais ne m'a pas laissé lui offrir quoi que ce soit de valeur pour le remercier et a renvoyé le stylo de 1000 dollars que je voulais lui offrir. Certaines personnes sont embarrassées vis-à-vis des cadeaux de valeur. Alors le mieux est d'**envoyer des petits objets peu coûteux, qui feront sourire les prospects, sans qu'ils se sentent pris au piège**.

Un autre point important est que les cadeaux soient des objets utiles, que les prospects aient envie de garder pour s'en servir ou jouer avec, ou de rapporter à la maison pour leurs enfants. Vous trouverez plus loin dans ce chapitre une liste d'idées de cadeaux et de messages à y joindre. Si le prospect a envie de garder cet objet,

il pensera à vous chaque fois qu'il le verra. Si vous lui envoyez un porte-clefs imitant un billet de 100 dollars, il y a des chances pour que l'objet finisse à la poubelle. Mais si vous lui envoyez une petite torche, un mètre ruban ou même un pistolet à eau, le prospect le rangera probablement dans un tiroir et s'en servira.

Un jour où je travaillais à un salon professionnel, le vendeur qui nous avait vendu tous nos objets publicitaires – classeurs, sacs, etc. – s'est arrêté sur mon stand et m'a donné un stylo-lampe en remerciement. Je l'ai mis dans ma poche, pensant le donner à mes enfants plus tard. C'était le jour du tremblement de terre de 1989 à San Francisco. J'étais au téléphone, assis à mon bureau, lorsqu'il s'est déclenché. Tout s'est mis à trembler, les gens paniqués ont commencé à courir dans tous les sens. Me trouvant depuis peu en Californie, je prêtais une attention particulière aux consignes de sécurité à suivre en cas de tremblement de terre diffusées par les services publics. J'ai couru me poster dans l'embrasure de la porte et ai crié aux gens de faire de même. Vingt-cinq personnes ont alors accouru pour se réfugier là où je me trouvais.

Suivi de tout ce monde, j'ai gagné la sortie de secours et nous avons descendu 13 étages dans une cage d'escalier en béton, sans fenêtre, dans le noir total puisque l'éclairage de secours ne fonctionnait pas. Nous cherchions les marches à tâtons, tout en glissant la main sur le mur pour nous guider, lorsque je me suis souvenu de la torche que j'avais rangée dans ma poche. Je revois encore l'expression ahurie des gens dans le noir : « Vous avez une lampe sur vous ? » J'étais non seulement un bon manager, mais également un bon scout, préparé aux situations d'urgence. En fait, pas vraiment, c'était juste un heureux hasard ! Comment savoir quand notre cadeau se révélera utile ? Comme vous pouvez l'imaginer, j'ai appelé le vendeur dès le lendemain pour lui raconter l'histoire. Et c'est à lui que nous avons systématiquement fait appel par la suite lorsque nous avons eu besoin d'objets publicitaires.

L'objectif de ces cadeaux est de se démarquer des autres, de sorte que l'on vous connaisse puis que l'on vous reconnaisse.

Même si les prospects ne deviennent pas d'emblée des clients, la démarche contribue néanmoins à augmenter votre visibilité et à renforcer la présence de votre marque. Voici une brève liste d'idées de cadeaux – des objets sans grande valeur fabriqués en Chine et que l'on peut trouver sur des sites Internet :

- loupe (100 pour 60 dollars) ;
- calculatrice (120 pour 200 dollars) ;
- coffre à outils miniature (120 pour 120 dollars) ;
- dinosaure en plastique (100 pour 26 dollars) ;
- cube Rubik (120 pour 40 dollars) ;
- sifflet en métal (120 pour 100 dollars).

Étape n° 3 : rédigez vos courriers postaux et électroniques

Une lettre doit accompagner chacun de vos cadeaux. Elle doit être courte, de sorte que les prospects la lisent. Son contenu doit être en rapport avec le cadeau et comporter une offre à laquelle il est facile de dire oui. La lettre doit également inciter les gens à agir, les préparer pour la prochaine étape.

Le succès de la stratégie des 100 clients idéaux dépend de ce que vous leur offrirez. N'oubliez pas ce qui a été dit au [chapitre 4](#) : la stratégie avant la tactique. Si votre démarche est tactique, vous écrirez : « Nous vendons les meilleurs produits du monde », ce qui aura peut-être un résultat positif, mais ne sera jamais aussi efficace que si vous faites en sorte de rencontrer vos prospects en leur proposant de leur rendre service plutôt qu'en vous focalisant d'emblée sur ce que vous avez à leur vendre.

Si vous faites du commerce interentreprises, l'idéal est d'obtenir un rendez-vous ou de rencontrer les prospects au cours d'un séminaire en ligne (comme expliqué dans les chapitres précédents). Personnellement, ma stratégie concernant ces courriers est de rester relativement vague. La lettre ne permettra pas à elle seule de conclure une vente, mais les appels téléphoniques qui suivront vous en rapprocheront. Nous évoquerons ce point à l'étape n° 5.

Voici un exemple de lettre qui peut être envoyée en même temps qu'un chronomètre.

Le temps passe et tant que vous n'aurez pas assisté à notre séminaire gratuit sur les cinq menaces qui pèsent sur le [secteur d'activité], vous continuerez à perdre de l'argent.

Ce séminaire gratuit est commandité par notre société et se fonde sur des recherches sérieuses, dont les résultats étonnants ont été synthétisés en des points clairs et abordables. Il vous permettra de redynamiser votre entreprise en cette période de concurrence acharnée et de [problème affronté dans ce secteur d'activité]. Inscrivez-vous dès aujourd'hui à ce séminaire gratuit. Le temps passe et vous continuez à perdre de l'argent.

Travaux pratiques

Reprenez votre liste de cadeaux et rédigez une accroche correspondant à chacun. Centrez l'accroche sur le prospect, pas sur vous. Voici quelques exemples :

- Mètre ruban : « Soyez à la hauteur »
- Sifflet : « Coupez le sifflet à vos concurrents »
- Calculatrice : « Calculez combien vous perdez/gagnez dans votre bataille pour dominer le marché »

Bien entendu, vous devez orienter ces messages vers votre offre. Si vous proposez un séminaire gratuit, vous trouverez dans les chapitres précédents de bons conseils sur le sujet. Cependant, vous pouvez décider de faire d'autres propositions à vos prospects et utiliser cette approche (lettre et cadeau) de façon plus tactique pour simplement promouvoir vos produits en orientant la lettre sur les avantages que vos prospects tireront de leur utilisation. J'ai deux façons d'utiliser les cadeaux : *avant* et *après* avoir proposé un séminaire gratuit.

Tandis que j'écris ces lignes, l'un de mes clients est brillamment parvenu à contacter de gros clients et à faire sa présentation devant eux. Mais, bien que les informations qu'il leur a livrées soient très pertinentes, plusieurs prospects n'ont pas donné suite, avançant l'argument suivant : « Je vous recontacterai dans six mois » ou « Merci pour l'information, mais je suis content de mes fournisseurs actuels ». Dans le cas où l'on vous a rejeté après votre présentation, vos courriers peuvent et doivent être très tactiques. La présentation constitue la tête de pont de votre approche. Mais il va falloir poursuivre vos efforts avec constance et persévérance afin de faire changer d'avis vos prospects. Si vous continuez à leur envoyer des cadeaux et des messages en lien avec vos produits, ils finiront par penser : « Je vais faire affaire avec cette entreprise qui continue à m'envoyer des cadeaux. Ils n'ont pas l'air de baisser les bras. Voyons ce qu'ils valent. » Il peut également arriver – et j'ai vu ce cas se produire des centaines de fois –, tandis que vous poursuivez vos envois, que l'un de leurs fournisseurs habituels leur fasse brusquement défaut pour une raison ou pour une autre. Vous serez alors la première personne à laquelle ils penseront. **En conclusion, ne cessez jamais d'envoyer des courriers, lorsque vous avez essuyé un échec.** Puis de rappeler.

Si vous vendez directement aux consommateurs (B to C)

La stratégie des 100 clients idéaux est plus coûteuse si vous vendez directement aux consommateurs que si vous ciblez des entreprises. En effet, si vous faites du commerce interentreprises (*B to B*), vous pouvez vous contenter de cibler les 100 plus grandes du secteur. Mais si vous vendez directement aux consommateurs, le nombre de prospects à contacter sera certainement supérieur. Si, par exemple, vous êtes bijoutier, concessionnaire automobile, dentiste, chiropracteur, vendeur de bateaux ou détaillant dans n'importe quel secteur, vous devrez cibler davantage de prospects pour changer la donne. Reprenons l'exemple de l'agent immobilier qui avait ciblé un quartier entier de 2 200 maisons cossues. Il n'a envoyé qu'un dépliant, mais il l'a envoyé tous les mois, sans faute, aux mêmes 2 200 adresses. Si vous êtes dentiste et souhaitez remplir votre salle d'attente de gens pour qui dépenser de l'argent afin de rester en

bonne santé n'est pas un problème, alors ciblez ce type de patients. Voici une lettre que vous pouvez utiliser comme modèle :

Madame, Monsieur,

Nous nous adressons à vous parce que nous avons à cœur de fournir un service de qualité aux familles de notre quartier/ville/village. Aussi souhaitons-nous vous proposer une offre que nous réservons seulement à certains patients : une visite de contrôle et un détartrage, d'une valeur de 125 dollars, gratuits.

Ce n'est qu'un exemple. D'ailleurs, aux États-Unis, de telles pratiques sont interdites aux dentistes dans certains États : vérifiez les lois en vigueur dans votre secteur d'activité et sur votre marché.

Imaginons que vous vendiez des bateaux. Je vais vous montrer comment élargir votre marché et attirer davantage de clients. La plupart des showrooms de bateaux doivent passer des publicités dans des magazines consacrés au nautisme afin de toucher les gens qui s'intéressent déjà à la navigation. Voici donc une méthode pour entrer en contact avec un groupe de prospects en utilisant les concepts développés dans ce chapitre. Je prends l'exemple des bateaux, mais cette stratégie peut s'appliquer à n'importe quel produit ou service de luxe. La première étape consiste à envoyer un courrier aux foyers les plus aisés de votre quartier ou ville, contenant une offre de valeur relative au produit ou au service que vous vendez. Vous pouvez prendre exemple sur la lettre rédigée ci-dessous.

Madame, Monsieur,

De nombreuses personnes découvrent la beauté, la sérénité et la joie de posséder un bateau de plaisance. Source d'évasion et d'aventures, la plaisance est également un moyen merveilleux de se retrouver en famille ou entre amis.

Venez profiter de notre offre exceptionnelle, réservée à quelques personnes privilégiées : une journée de navigation à bord de l'un de nos bateaux. Découvrez

l'univers de la plaisance et offrez à votre famille une magnifique journée en mer.

Si vous vendez des bateaux et ne souhaitez pas proposer une journée gratuite de navigation, pensez à une croisière au coucher du soleil, que vous pourrez offrir à plusieurs couples en même temps. Après quelques verres, tandis que le bateau glisse face au soleil couchant, vous aurez sans doute convaincu plusieurs prospects viables. Il n'est pas question de faire une telle offre au tout-venant : ciblez les propriétaires susceptibles de s'offrir un bateau de 30 000 ou même 300 000 dollars, auxquels il sera rentable d'accorder un peu de votre temps. Tout le monde ne vous achètera pas un bateau, certes, mais vous serez surpris de constater à quelle vitesse les nouvelles se propagent. Il y a de grandes chances pour que certains de ces prospects vous ramènent d'autres clients potentiels.

N'oubliez pas : votre stratégie des 100 meilleurs clients repose également sur les gens avec lesquels vous pouvez vous associer. Allez voir un concessionnaire Mercedes et concluez un marché avec lui : les personnes achetant une voiture d'au moins tel prix reçoivent un bon pour une croisière gratuite au coucher du soleil sur l'un de vos bateaux. Les façons de s'associer sont nombreuses. Lors de votre croisière au coucher du soleil, vous pouvez par exemple inviter un joaillier à apporter quelques bijoux, et négocier avec lui une commission sur les ventes qu'il aura effectuées sur le bateau. Vous pouvez également aller voir le joaillier et proposer d'offrir une croisière à tous ses clients qui achètent pour plus de 5 000 dollars comptants de bijoux. Si vous-même êtes joaillier, vous pouvez vous rendre sur un showroom de plaisance et exposer vos bijoux aux clients qui achètent un bateau. Ou leur donner un bon. Les possibilités sont infinies. Il est facile d'augmenter votre chiffre d'affaires en utilisant les concepts de ce livre.

Travaux pratiques

Ceci est un exercice sur les clients idéaux : notez trois idées d'offres que vous pourriez proposer à vos clients idéaux et que vous ne proposerez pas à tout le

monde. Choisissez la meilleure d'entre elles et, en vous inspirant des exemples ci-dessus, rédigez une lettre que vous enverrez à ces clients idéaux. Exercice sur les partenaires : quelles entreprises ciblent les mêmes clients que vous ? Quel accord pouvez-vous leur proposer ? Notez 10 idées.

Pour revenir sur les zones de prospection idéales, c'est-à-dire les quartiers ou les zones géographiques recelant vos clients idéaux, n'oubliez pas d'envoyer régulièrement des courriers, de sorte que, s'ils n'avaient jamais entendu parler de vous jusqu'alors, ils aient peu à peu l'impression de vous connaître. Accordez-leur des privilèges : ce sont des clients particuliers qu'il faut traiter avec une attention particulière. Mettez toujours des limites à vos offres afin d'éviter les abus. Il ne faut pas qu'une personne arrive avec 12 bons et exige de bénéficier 12 fois de l'offre. Vous pouvez, par exemple, retirer de la liste les personnes qui ont déjà bénéficié de l'offre. L'objectif de ces offres est d'établir un contact. Une fois le contact établi, à vous de trouver le moyen épatant de le maintenir.

Étape n° 4 : mettez en place un calendrier

Que comptez-vous faire pour garder le contact avec vos 100 clients idéaux ? **Vous devez les contacter au moins une fois par mois.** Il est même préférable de leur adresser un courrier tous les quinze jours. Soyez visible. Chaque courrier ne doit pas nécessairement contenir un cadeau, mais les paquets en contenant un auront évidemment plus de succès. Envoyez un cadeau une fois par mois avec un bulletin d'information ou un communiqué de presse. Plus votre nom leur devient familier, plus vos chances de les avoir pour clients augmentent.

Voici quelques outils de marketing que vous pouvez utiliser dans votre stratégie des 100 clients idéaux. N'oubliez pas : comme nous l'avons vu au [chapitre 7](#) (« Les 7 outils incontournables du marketing »), chacun d'entre eux est susceptible de donner davantage de poids à votre présentation et de cohérence aux messages que vous leur envoyez :

- cartes ;
- lettres ;
- cadeaux ;
- bulletins d'information ;
- promos ;
- sondages ;
- articles de relations publiques et communiqués de presse.

Travaux pratiques

Créez une stratégie autour de vos 100 clients idéaux, qui vous permette d'entrer en contact avec eux tous les quinze jours. Mettez en place un calendrier comprenant les cadeaux et les courriers que vous enverrez. Souhaitez-vous leur envoyer un bulletin d'information ou un bon ? Préférez-vous leur envoyer systématiquement un petit cadeau, pour être sûr qu'ils ouvriront l'enveloppe et liront le message ? Planifiez vos envois pour les trois à six mois à venir.

Astuce cadeaux groupés

Souvent, les entreprises qui vendent des objets promotionnels proposent des tarifs avantageux quand on leur achète de grandes quantités d'objets. Aussi peut-il valoir la peine d'acheter tous vos cadeaux en même temps : cela vous permet de les payer moins cher et vous engage à poursuivre vos efforts (une fois que vous aurez les objets, vous n'hésitez pas à les envoyer).

Étape n° 5 : le suivi téléphonique

Après chaque envoi (de courrier ou de cadeau), il est important d'établir un contact téléphonique avec vos 100 clients idéaux. La tâche est plus aisée dans le cadre du commerce interentreprises, car les coordonnées des sociétés sont plus accessibles que celles des particuliers. Lorsqu'on cible directement les consommateurs, certains peuvent ne pas figurer dans l'annuaire ou même être

inscrits sur liste rouge. Dans ce cas, le mieux est de poursuivre vos envois de courrier avec persévérance, jusqu'à ce que l'ensemble de vos prospects finisse par savoir qui vous êtes.

Dans le cadre du commerce interentreprises (*B to B*), l'objectif de ces appels est d'obtenir un rendez-vous avec les prospects, afin de leur faire votre présentation. La procédure est toujours la même : il s'agit d'appeler après chaque envoi. Cependant, il m'est arrivé de constater que certains prospects vous appellent eux-mêmes après avoir reçu l'un de vos courriers. Dans le cas du fabricant de pièces détachées, l'un des courriers mentionnait un « rapport gratuit », sans préciser que ce rapport gratuit ferait l'objet d'un séminaire. Ne commettez pas l'erreur d'annoncer dans un courrier : « Nous souhaitons vous rencontrer/nous présenter. » Il y a peu de chances que vos prospects aient envie de vous faire venir pour vous rencontrer. Faites en sorte que la lettre mentionne un rapport gratuit puis, lorsque le vendeur appellera le prospect, il pourra aller plus loin et expliquer que le rapport sera délivré au cours d'un séminaire ou d'une séance de formation.

Quand mes clients ont proposé par courrier d'aller se présenter chez les clients, ils n'ont reçu aucun appel. Quand nous avons modifié la lettre et proposé un rapport gratuit, 7 % des personnes ayant reçu la lettre ont appelé pour recevoir le rapport gratuit. Lorsqu'une personne en chair et en os – le vendeur – entre en contact avec les prospects, il peut leur proposer d'aller plus loin.

Dans le cas mentionné précédemment, le discours du vendeur était en substance le suivant : « Oh, vous pensiez que nous allions vous envoyer ce rapport ? Non, c'est bien mieux que cela. Si nous vous envoyons un rapport comportant des centaines de pages de données brutes, vous ne le lirez probablement pas. En fait, pour vous faciliter la tâche, nous avons fait appel à une agence de graphisme qui a converti toutes ces données en un document que nous nous proposons de venir présenter dans vos bureaux. Les différents points sont exposés clairement et illustrés par de nombreux graphiques, schémas et autres photographies. Toutes les

personnes qui l'ont déjà vu ont été impressionnées. Nous avons l'intention de le présenter à toutes les entreprises du secteur. La présentation dure seulement 38 minutes et nos intervenants viennent la faire chez vous, sans que vous ayez à vous déplacer. On peut même organiser un dîner-conférence. Vous connaissez le principe ? Il s'agit, puisque vous devez de toute façon prendre un repas à midi, de dîner en vous instruisant. Tout est pris en charge par notre société, vous n'aurez pas un cent à déboursier. Pourquoi faisons-nous tout cela ? Parce que nous cherchons à développer les relations entre les partenaires du secteur d'activité et échanger des informations qui seront utiles à chacun. Nous pensons qu'il est important de se rencontrer pour partager nos connaissances. À quel moment êtes-vous disponible ? »

Vous aurez remarqué que j'ai parlé d'un « intervenant ». Avoir un esprit stratégique signifie optimiser, y compris les mots que vous employez. **La façon dont vous appelez vos vendeurs est déterminante. Comme nous l'avons déjà mentionné, les gens n'aiment pas avoir l'impression qu'on leur vend un produit, alors trouvez une formule pour désigner vos vendeurs qui n'ait pas une connotation commerciale.** De toute façon, qui a dit que des vendeurs ne pouvaient pas faire de bons intervenants de séminaires ? Ils peuvent avoir plusieurs fonctions dans votre entreprise. Lorsque les prospects ne vous appellent pas, c'est à vous de le faire. L'une des difficultés majeures, de nos jours, est de passer le barrage de l'employé chargé de protéger les cadres. Voyons à présent comment résoudre cette difficulté.

Comment s'adresser directement au bon interlocuteur

Dans le cadre du commerce interentreprises, un rendez-vous obtenu directement avec le PDG le plus puissant de la planète n'a pas de prix. Imaginez-vous assis face à votre prospect idéal, qui a justement le pouvoir de vous signer un chèque à sept chiffres avant que vous ne quittiez son bureau.

Voici quelques personnes que je suis parvenu à joindre par téléphone en contournant l'employé qui filtre les appels (certains

d'entre eux ont changé de fonction, depuis) :

- Michael Eisner, PDG de Disney ;
- George Zimmer, fondateur de Men's Wearhouse ;
- David Pottruck, PDG de Charles Schwab ;
- Phil Purcell, PDG de Morgan Stanley ;
- Carl Reichardt, président de Wells Fargo Bank ;
- Alan Horn, directeur général de Warner Bros.

Le premier point important est votre voix, qui doit donner l'impression que vous êtes quelqu'un d'important. Rien ne trahit davantage vos intentions que des tentatives de charmer l'assistant. Ne demandez pas : « Comment allez-vous ? », cela indique d'emblée que vous êtes vendeur. Comme je l'ai déjà mentionné, j'ai réussi à parler directement au PDG de la Wells Fargo Bank en demandant, d'une voix pleine d'autorité : « Bonjour, Chet Holmes à l'appareil. Est-ce que Carl est là ? » À ma plus grande joie, il m'a rappelé. Qui appelle les PDG des plus grandes sociétés du monde ? Des gens très importants. Donc, si vous parlez d'une voix ferme et dites à l'assistant ce qu'il doit faire (au lieu de le lui demander), il y a des chances que vous arriviez à vos fins.

L'autre point important, lorsqu'on cherche à joindre directement un dirigeant au téléphone, est d'éluder les questions de l'assistant autant de fois que possible et de le renvoyer vers le PDG, tout en lui donnant le moins d'informations possibles. Voici deux exemples :

Exemple 1 :

Vous : Bonjour, comment allez-vous ?

L'assistant : Bien.

Vous : Est-ce que M. Smith est là ?

L'assistant : C'est de la part de qui ?

Vous : De Bill Johnston.

L'assistant : Quel est l'objet de votre appel ?

Vous : J'appelle pour parler de mes produits.

L'assistant : Très bien. Je lui transmettrai le message.

Première question : qui mène la conversation ? L'assistant. Tant que c'est le cas, vous ne vous en sortirez pas. C'est à vous de mener la conversation de bout en bout. Mais attention : ne mentez jamais. Ne donnez jamais de fausses informations. Cela ne signifie pas que vous devez déballer d'emblée toute la vérité. Mais ne mentez en aucun cas. Jamais.

Observez le dialogue suivant, dans lequel je vous montre comment rétorquer, en éludant les questions de l'assistant, de sorte que le PDG finisse par se lasser et par lui dire de lui passer l'appel. Comme dans un concours, essayez de renvoyer l'assistant vers le PDG le plus de fois possible.

Exemple 2 :

Vous : Bonjour, Bill Johnston à l'appareil. Je voudrais parler à Carl. Est-il là ?

[Vous remarquerez que l'assistant ne peut pas me demander mon nom, je l'ai déjà donné. Les gens importants se présentent d'eux-mêmes. De plus, je n'ai pas demandé « Comment allez-vous ? »]

L'assistant : Quel est l'objet de votre appel ?

Vous : Dites-lui simplement que c'est Bill Johnston.

[L'assistant joint Carl et lui dit que Bill Johnston est au téléphone. « C'est à quel sujet ? » demande le PDG. « Il n'a rien dit. Il avait l'air de vous connaître personnellement. » Le PDG renvoie l'assistant se renseigner plus en détail.]

L'assistant : Je suis désolé. Pouvez-vous me dire la raison de votre appel ?

Vous : Vous lui avez dit qui j'étais ?

L'assistant : Oui. Mais votre nom ne lui dit rien.

Vous : Hmm. Dites-lui que c'est la société Unetelle, cela lui rafraîchira la mémoire.

N'oubliez pas de garder un ton de voix ferme. Cela prend les assistants de court. Ils se demandent s'ils sont en position de vous dominer ou non. Dès l'instant où vous vous exprimez comme un

vendeur, vous leur donnez un pouvoir qu'ils savent parfaitement manier. Il faut les déstabiliser.

L'assistant rappelle son PDG, convaincu que ce dernier vous connaît. Vous n'avez rien dit de tel, vous avez simplement donné le nom de votre société pour lui rafraîchir la mémoire. Idéalement, une lettre contenant très peu d'informations a précédé votre appel. Même si elle a fini dans la corbeille à papier, elle vous donne la liberté de prétendre que le PDG se souvienne de vous, de votre société ou de la raison de votre appel. De nouveau, le PDG affirme que ce nom ne lui dit rien et renvoie son assistant vers vous.

L'assistant : *Je suis désolé, M. Johnston, mais le nom de votre société ne lui dit rien. Pouvez-vous me rappeler l'objet de votre appel ?*

Vous : *À qui ai-je l'honneur de parler ?*

[Vous reprenez le contrôle de la conversation.]

L'assistant : *Je suis son assistant.*

Vous : *Vous êtes son assistant habituel ?*

L'assistant : *Oui.*

Vous : *Comment vous appelez-vous ?*

L'assistant : *Shirley.*

L'objectif est d'obtenir le maximum d'informations à chaque appel. Non seulement vous prenez le contrôle de la situation, mais vous commencez en outre à vous rapprocher de ce client idéal. Aussi faut-il archiver soigneusement les informations que vous obtenez et y ajouter de nouvelles infos à chaque appel.

Vous (avec autorité) : *Shirley, dites à Carl que je rappelle au sujet du courrier que je lui ai envoyé, cela devrait suffire.*

Soyez certain qu'un cadre dirigeant n'a pas peur de prendre votre appel. De plus, la plupart d'entre eux sont des sauveurs dans l'âme. Notre PDG finira par voler au secours de son assistant : « Passez-le-moi, je m'en occupe », ne serait-ce que pour qu'il (elle) cesse de revenir vers lui sans arrêt. Il montrera des signes d'impatience et

d'agacement, ce qui implique que le premier mot qui sortira de votre bouche devra être percutant et paraître important. Quoi qu'il en soit, ne vous transformez pas soudain en vendeur en lui lançant un « Comment ça va ? ». Conservez votre autorité ! Préparez une introduction éblouissante de deux minutes, en prenant exemple sur les modèles donnés dans ce chapitre. Soyez malin, confiant (c'est le plus important) et n'oubliez pas que l'impact du ton de votre voix est cinq fois plus fort que les mots que vous employez.

Étape n° 6 : organisez votre présentation

Cette étape a été largement développée au [chapitre 4](#) sur le développement de votre stratégie, et au [chapitre 8](#) sur l'élaboration de votre présentation. Voici donc une synthèse des points essentiels à retenir pour organiser au mieux votre présentation :

- Utilisez des données relatives au marché, pas au produit.
- Présentez les critères d'achat de votre client potentiel sous un angle qui vous est favorable.
- Trouvez « l'argument irréfutable », qui vous placera de fait au-dessus de tout le monde.
- Assurez-vous de soulever les problèmes et points faibles des prospects.
- Veillez à ne mentionner vos produits ou vos services qu'à la fin de votre présentation, après avoir fourni aux prospects toutes les informations et données qui pouvaient leur être utiles.

La plus grande erreur que j'observe chez les vendeurs est de promouvoir leur produit trop tôt, au milieu de la partie pédagogique de leur présentation. Vous avez promis d'instruire les gens, alors tenez vos promesses. Il serait dommage de tout gâcher alors que vous avez des tas d'informations fort utiles à donner à vos auditeurs et que vous commencez à nouer des liens avec eux. Par contre, vous pouvez tout à fait dire, à la fin de votre présentation, quelque chose du genre : « Il me reste quelques minutes pour vous parler de notre entreprise, si cela vous intéresse. » Si vous avez bien travaillé jusque-là, personne ne refusera.

Les sociétés avec lesquelles j'ai travaillé ont utilisé la stratégie pédagogique de diverses façons. Voici quelques possibilités :

1. Tous vos vendeurs sont formés pour parler en public et deviennent ainsi des « intervenants » capables d'utiliser ces outils pédagogiques, d'obtenir des rendez-vous et de faire leur présentation. Assurez-vous qu'ils savent vraiment faire la présentation sans faiblir et testez régulièrement chacun d'entre eux. Vous pouvez même organiser un concours du meilleur intervenant avec, à l'appui, une prime. Non seulement cela les pousse à s'exercer à faire des présentations, mais cela les oblige également à assister aux présentations de leurs collègues, dont les approches différentes peuvent venir enrichir la leur.
2. Vos vendeurs prennent les rendez-vous et seules quelques personnes très bien formées à cela font les présentations. J'ai travaillé avec une entreprise en Norvège qui a adopté et perfectionné cette méthode. Il se trouve que l'un des intervenants décrochait trois ou quatre fois plus de contrats que les autres. Nous lui avons donc confié la totalité des interventions, tandis que les vendeurs étaient chargés de trouver des prospects pour participer à ses séminaires en ligne. Ensuite, ces mêmes vendeurs s'occupaient du suivi des prospects jusqu'à ce qu'ils deviennent effectivement des clients.
3. Vous pouvez naturellement organiser des séminaires en ligne ou des séminaires « réels », si l'enjeu est suffisamment important. Dans la mesure du possible, il vaut mieux que les vendeurs qui ont pris rendez-vous avec les prospects participent au séminaire, s'occupent du suivi après le séminaire, puis après la vente. L'idéal est que tout cela soit effectué au cours d'un même rendez-vous. L'intervenant fait la présentation, à la fin de laquelle il sollicite les prospects pour une estimation ou un audit gratuit de leurs méthodes habituelles. Le vendeur prend aussitôt le relais.

Attention : la présentation doit être confiée à un seul intervenant, une personne capable de parler face à un public et de capter son attention. Si le vendeur assiste à la présentation aux

côtés de l'intervenant, il ne devra avoir qu'un rôle de soutien auprès de l'orateur.

J'ai également assisté à des situations où deux personnes faisaient la présentation et se battaient pour attirer l'attention de leur client, obligé de tourner la tête à droite et à gauche, comme s'il assistait à un match de tennis.

Grâce à Internet, on a aujourd'hui le choix : le vendeur peut faire la présentation sur Internet, mais il peut aussi se charger uniquement de recruter les prospects qui assisteront à un séminaire en ligne, qui sera donné par l'intervenant le plus efficace. C'est une façon très agréable de travailler. Personne n'a besoin de se déplacer. Il est parfois plus facile d'obtenir un rendez-vous si les prospects n'ont pas besoin de vous recevoir dans leur bureau. D'un autre côté, il est également plus facile pour eux de se désister.

Si vous optez pour des séminaires par Internet, il faut que votre suivi soit excellent afin que le prospect ne perde pas sa motivation. Si mes vendeurs parlent au prospect le lundi et lui donnent rendez-vous deux jours plus tard, nous entrerons ensuite en contact avec lui trois fois : une fois pour confirmer le rendez-vous et présenter succinctement le contenu du séminaire. Le lendemain, le prospect recevra un bref courrier d'un autre cadre qui a assisté au séminaire et en fait les louanges. Puis, le jour du rendez-vous, le prospect recevra un deuxième courrier à propos de la qualité du séminaire. Nous avons récemment conçu une fiche dans laquelle les prospects doivent remplir les espaces laissés libres dans le texte. En voyant tous ces « blancs », ils ne peuvent qu'avoir envie de les combler. Dans cette fiche, on trouve, par exemple : «... est la caractéristique la plus importante des entrepreneurs dont l'entreprise a une croissance d'au moins 100 millions de dollars par an. » Elle comporte deux pages de devinettes de ce genre. Depuis que nous donnons cette fiche à nos prospects, le taux de participation à notre séminaire en ligne a augmenté de 20 %.

EN BREF : PERSÉVÉREZ AUPRÈS DE VOS 100 CLIENTS IDÉAUX

Une stratégie des 100 clients idéaux, fondée sur la pédagogie des clients, a permis à de très nombreuses entreprises de toucher des prospects inatteignables ou de démarcher avec succès les meilleurs clients potentiels dans une zone précise.

Mais la plus grande faiblesse que j'ai observée de la part des entreprises est leur manque de régularité et de persévérance. Elles baissent les bras trop rapidement.

N'oubliez pas que dénicher les clients idéaux est un processus, pas un coup ponctuel. Relancer sans arrêt les prospects s'apparente à une véritable campagne. Cela ne remplacera pas tout ce que vous avez fait jusqu'à présent, mais devrait être une démarche supplémentaire à intégrer aux rouages de votre entreprise. Ainsi, tout en continuant à travailler comme vous le faisiez jusqu'à présent, assurez-vous d'appliquer avec régularité et persévérance cette stratégie. Et, une fois que vous aurez conquis vos prospects, veillez à les traiter comme des personnes vraiment à part. Pour bâtir une Prodigieuse Machine à Vendre, vous devez concentrer vos efforts, sans rien laisser au hasard, sur la conquête de vos clients idéaux.

* En anglais. NdT.

La vente

*PLUS VOUS APPROFONDIREZ LES
LIENS, PLUS VOUS VENDREZ*

La plupart des entreprises laissent la quasi-totalité du processus de vente aux mains des seuls vendeurs. Or, **si vous voulez mettre en place une Prodigueuse Machine à Vendre, il faut privilégier le travail en équipe et utiliser la matière grise de chacun pour examiner de près, améliorer et créer des procédures correspondant à chaque étape du processus de vente.** Dans ce chapitre, vous apprendrez à vous servir des ateliers de formation pour perfectionner le processus de vente, afin de devancer la concurrence et vous retrouver en tête sur le marché.

Les vendeurs exceptionnels savent toujours tirer le meilleur parti de tout ce que vous mettez entre leurs mains. Mais en établissant des critères précis, vous pourrez évaluer les performances minimales de chacun des membres de votre équipe. Sans ce genre d'entraînement, l'interaction entre le vendeur et le client sera aléatoire, selon l'humeur, les compétences, l'attitude et la formation de chaque personne. Si vous pouviez assister en cachette à une conversation téléphonique de vos vendeurs s'adressant à des clients, vous seriez peut-être horrifié d'entendre certains de leurs propos.

La vente est une science, qui a été étudiée et définie avec précision. Dans ce chapitre, vous trouverez un plan simple vous permettant de créer des outils commerciaux qui fonctionnent. Ayant été un excellent vendeur moi-même, j'ai cherché à comprendre les

tenants et les aboutissants de cette science. Il ne s'agit pas de théorie abstraite. C'est le résultat d'expériences directes dans l'univers capitaliste d'un vendeur expérimenté et d'un cadre qui a augmenté les performances de toutes les équipes commerciales avec lesquelles il a travaillé. Si vous ne comprenez pas les tenants et les aboutissants de la vente, vous ne pourrez pas améliorer ce domaine de votre entreprise.

Voici donc les **7 étapes par lesquelles tout commercial devrait passer lorsqu'il se trouve face à un client et acheteur potentiel**. Au sein de l'entreprise, le secret est de mettre en place les solutions et les procédures qui se trouvent dans cet ouvrage et de veiller à ce qu'elles soient mises en application et constamment suivies par vos vendeurs. Comme je l'ai évoqué plus haut, je donne souvent des questionnaires ponctuels pour m'assurer que l'équipe connaît par cœur chaque pas du processus de vente. Tous les responsables vendeurs devraient pouvoir répondre à des questions telles que « Quelles sont les 5 étapes permettant d'approfondir les liens avec un prospect ? » ou « Quelles sont les 6 questions à poser à chaque prospect et pour quelles raisons les posons-nous ? ».

Que vous cherchiez à convaincre un fournisseur de vous proposer un meilleur tarif, que vous soyez un dentiste ayant besoin de vendre un pont dentaire de 2 000 dollars à un patient, une personne du service à la clientèle cherchant à calmer un client en colère ou un vendeur devant vendre un produit ou un service en direct ou par téléphone, vous trouverez dans ce chapitre les sept moyens qui vous permettront d'augmenter considérablement votre chiffre d'affaires.

Les degrés d'apprentissage

Si vous faites partie d'une équipe très bien formée, vous avez certainement déjà éprouvé le sentiment de confiance en soi que génère une bonne formation. Le secret, lorsqu'on veut construire

une excellente force de vente (ou tout autre personnel) est de former son équipe de façon continue et répétée.

Le plus bas degré d'apprentissage est la mémorisation. Il est facile d'apprendre les 7 étapes du processus de vente, mais cela ne signifie pas que l'on sait les mettre en pratique. Cela dit, c'est un bon point de départ. **Le plus haut degré d'apprentissage est connu sous le nom de « synthèse » ou de « compétence inconsciente ».** Cela signifie que la personne a tellement bien appris une compétence qu'elle peut la synthétiser, c'est-à-dire se l'approprier pour l'utiliser à sa façon, selon ses propres méthodes. La synthèse requiert beaucoup de répétition et de pratique.

Afin que vos vendeurs parviennent au stade de la synthèse, faites en sorte qu'ils apprennent les 7 étapes par cœur, puis mettez en place des procédures et affinez chaque compétence jusqu'à ce qu'ils les maîtrisent parfaitement.

Étape n° 1 de la vente : créer des liens

Lorsque je dirigeais un magazine pour Charlie Munger, nous l'avons fait passer de la 15^e place des ventes à la première en seulement un an. Notre plus gros concurrent sur le marché pesait quatre fois plus que nous. Lorsqu'il s'est aperçu de notre succès, il a lancé un nouveau magazine, en concurrence directe avec le nôtre sur ce créneau. Puis il a fait des propositions à mes clients du genre « Deux pages de pub gratuites pour deux pages de pub achetées ».

Comme mes clients m'accordaient leur entière confiance, beaucoup d'entre eux m'ont demandé ce que je pensais de cette nouvelle publication. Si j'avais attaqué le magazine, j'aurais perdu toute crédibilité. Au lieu de cela, j'ai répondu négligemment : « Vous savez, ma vision des choses est la suivante : attendez qu'ils réussissent et une fois qu'ils auront du succès, investissez chez eux. Mais personnellement, je ne les laisserais pas utiliser mon argent sans être sûr qu'ils auront du succès. »

Le magazine en question en a bavé pendant six mois, demeurant incapable de dénicher des annonceurs. Et lorsque je voyais un annonceur dans le journal, je sautais dans un avion et l'invitais à dîner. Au détour d'une phrase, nous en venions à parler de ce concurrent. Or, ma vision des choses est fondée sur le principe suivant : tous mes clients sont aussi des amis. Faire des annonces dans un magazine concurrent était donc presque une violation de nos accords – en particulier si j'en avais au préalable parlé avec eux, ce que je ne manquais pas de faire, et que nous avions décidé, d'un commun accord, d'attendre que le magazine ait du succès avant d'investir. En conséquence, tout le monde attendait de voir, personne n'a fait de publicité dans ce magazine, qui a mis la clef sous la porte. En six mois, son sort était scellé.

Si vous êtes proche de vos clients, il sera difficile pour l'un de vos concurrents de vous les prendre. Cela doit faire partie de votre processus de vente. La plupart des entreprises laissent ce détail à l'entière responsabilité de chaque vendeur. Dans les entreprises que je dirige, nous créons des occasions – soirées, événements, croisières, les possibilités sont infinies – pour nouer des liens avec nos clients. Cela sera plus ou moins facile à réaliser selon les entreprises, mais dans tous les cas, plus vous créez un sentiment de proximité et d'amitié avec vos clients, plus vous garderez votre place sur le marché.

Pratiquement tous mes clients sont devenus des amis. La plupart ont dîné chez moi ou m'ont invité chez eux. Certains d'entre eux ont séjourné chez moi ou sur mon bateau, et nous avons refait le monde jusqu'à l'aube. Ces liens sont difficiles à défaire. En ce qui me concerne, je dois dire que cela fait aussi partie de ma nature. J'aime bien nouer des liens amicaux et je suis un ami dévoué. C'est pourquoi j'ai plaisir à créer ce genre de relations et je cherche des occasions de le faire. Mais tous vos vendeurs n'ont pas mon caractère. Dans ce cas, mettez en place des procédures et créez des occasions de tisser des liens avec vos clients. Et amusez-vous !

Réfléchissez aux clients avec qui vous avez établi les relations les plus agréables à vos yeux. Si vous travaillez d'entreprise à entreprise, répondez aux questions suivantes : Combien d'enfants ont ces personnes, quel âge ont-ils et comment s'appellent-ils ? Vous êtes-vous invités mutuellement chez les uns ou chez les autres ? Que font-ils de leur temps libre ? Savez-vous comment ils pourraient avoir davantage de succès ? Quels sont leurs buts dans la vie ? D'où sont-ils originaires ? Qu'ont-ils vécu ?

Les réponses à ces questions constituent le fondement d'une vraie relation.

Si vous vendez directement aux consommateurs, réfléchissez à toutes les occasions de créer des liens avec eux – en particulier lorsqu'il s'agit de vos meilleurs clients. Un restaurant, une librairie, un supermarché, un magasin de photocopies : peu importe le type de commerce que vous tenez. Dans tous les cas, il faut que la relation avec le client soit partie intégrante du processus de vente et que toutes les personnes travaillant à vos côtés soient formées à cela. Organisez des jeux de rôles dans lesquels la priorité est accordée à la relation avec le client, de sorte que vos employés comprennent que leur travail consiste entre autres à conquérir des clients et à créer des liens avec eux, aussi souvent que possible. Lorsqu'une nouvelle personne se présente à vous, regardez-la dans les yeux et soyez ouvertement aimable. Engagez la conversation. Si vous avez un commerce de détail, demandez-lui si c'est la première fois qu'il ou elle vient. Prenez l'exemple de Home Depot, où vous pouvez demander n'importe quel produit à n'importe quel vendeur. Au lieu de vous répondre « Allée 5 », le vendeur vous accompagne jusqu'à l'article que vous cherchez, même s'il doit traverser tout le magasin pour cela. Les serveurs, les réceptionnistes, les employés du service à la clientèle et, plus que quiconque, les vendeurs doivent comprendre que créer des liens avec les clients fait partie des exigences fondamentales de leur métier.

Vous remarquerez que l'on conclut davantage de ventes si l'on entretient des relations plaisantes et solides avec les prospects.

Selon le dictionnaire, une relation est « un lien affectif ou amical entre des personnes, fondé sur l'appréciation mutuelle, la confiance et le sentiment qu'elles comprennent et partagent leurs préoccupations respectives ».

Comment parvenez-vous, avec vos clients, à l'appréciation mutuelle, la confiance et le sentiment de partager leurs préoccupations ?

C'est ce que nous allons détailler à présent. **L'un des moyens dont vous disposez pour susciter la confiance de vos prospects est de leur donner l'impression qu'ils ont affaire à un spécialiste.** Comme vous l'avez vu au [chapitre 4](#), vendre induit une rupture des liens (personne n'aime sentir qu'on lui vend quelque chose), alors qu'éduquer crée des liens. C'est pourquoi je demande à chacune des entreprises avec lesquelles je travaille de concevoir une présentation contenant des données qui susciteront l'intérêt des prospects. Même si vos vendeurs n'ont pas l'occasion de présenter les informations d'un bloc, le fait qu'ils les connaissent et soient capables de les dispenser au moment opportun augmentera leur crédibilité aux yeux des prospects.

L'une des meilleures façons de créer des liens avec les prospects est que vos vendeurs aient des connaissances plus étendues que tous les vendeurs de vos concurrents. Un vendeur instruit est un vendeur influent. En voici un exemple. Un jour que je partais en voyage, je cherchais un livre à emporter. L'employé de la librairie était très cultivé. Sur ses recommandations, j'ai acheté trois livres.

À plus grande échelle, si vous avez une présentation à proposer à des chefs d'entreprise qui réunisse des informations relatives à leur secteur d'activité et les aide à se développer et à prospérer, vous ferez bien plus que ce que l'on attendait de vous et serez considéré comme le meilleur sur le marché, car les clients auront confiance en vous et vous respecteront. Vos clients et prospects seront contents d'entendre parler de vous. Mieux, ils se mettront à vous appeler pour vous demander votre avis sur les décisions qu'ils doivent prendre dans leur entreprise !

Un vendeur instruit est un vendeur influent.

Voici d'autres moyens d'établir des liens avec vos prospects.

Posez des questions pertinentes

Établissez un questionnaire que vos vendeurs poseront à chaque prospect. Apprenez-leur à poser ces questions pour engager la conversation et trouver des intérêts communs. Entrez dans les détails et, dès que possible, dans l'univers personnel de votre interlocuteur. Vous pouvez commencer par poser des questions qui ont l'air d'être d'ordre professionnel, mais qui sont en fait des questions personnelles : « Depuis combien de temps avez-vous cette activité ? Vraiment ? Et elle vous plaît ? Qu'est-ce qui vous y a amené ? Que faisiez-vous auparavant ? »

Ce genre de questions crée des liens profonds. Souvenez-vous que le sujet de discussion préféré des gens est : eux-mêmes. Pouvez-vous aller plus loin ? Demandez : « Que faites-vous en dehors du travail ? » « Quelles activités créatrices exercez-vous ? » « Quels sont vos passe-temps ? »

Dans les situations où le consommateur est directement impliqué, comme dans un restaurant ou une boutique, vous pouvez demander si la personne est déjà venue. Cela vous donne l'occasion de faire une petite présentation de votre commerce telle que vous l'avez élaborée grâce aux conseils du [chapitre 4](#). Mais vous pouvez également poser des questions plus personnelles, du genre : « Vous habitez dans le quartier ? » Ce sont des questions anodines, mais qui créent un lien plus profond que si vous vous contentez de vendre votre produit.

Faites preuve d'humour

Amusez-vous avec votre interlocuteur. Mon agent de change m'appelle régulièrement pour me raconter « la blague de la semaine », qui me fait toujours rire. Avec Internet, il est facile de trouver des blagues. Mais ne devenez pas comme ces gens qui vous envoient tout et n'importe quoi. Mes clients savent que si je leur envoie

quelque chose, ce sera drôle. C'est grâce à cela que les gens ouvrent les courriels que je leur envoie et y répondent.

Lorsque je vendais des annonces, je me démenais pour trouver une bonne blague. Puis je prenais ma plume et rédigeais des courriers personnalisés, auxquels je joignais la blague, à 30 ou 50 gros clients. Chacun devait probablement imaginer que je n'avais écrit qu'à lui, puisque les lettres étaient manuscrites. Mais une fois encore : n'abusez pas de cette méthode. Ce n'est qu'un moyen parmi d'autres de créer ou renforcer les liens.

Soyez à l'écoute

L'Homme est ainsi fait, il aime se plaindre. Si le client se plaint de quoi que ce soit dans sa vie professionnelle ou privée, tendez une oreille bienveillante. Vous verrez les liens se renforcer d'eux-mêmes.

Faites preuve de compassion

Montrez-vous plus intéressé que quiconque par ce que vous dit votre interlocuteur. Selon l'adage : si vous voulez être intéressant, soyez intéressé. Si vous voulez être fascinant, soyez fasciné.

Trouvez un terrain d'entente

J'avais du mal à créer un lien avec l'un de mes clients, jusqu'à ce que nous découvrions que nous adorions tous les deux le même groupe de musique. De fait, nous avons grandi en écoutant le même album en boucle. Cela a été le déclic pour une relation qui perdure aujourd'hui encore. Trouvez des points communs. Cherchez ce qui peut vous rapprocher.

Soyez le reflet de votre interlocuteur

Si vous adaptez votre langage corporel et votre ton de voix à ceux de votre interlocuteur, vous faites inconsciemment passer le message que vous vous ressemblez. Par exemple, si le client se penche en avant, penchez-vous en avant. S'il penche légèrement la tête sur le côté, faites de même.

Travaux pratiques

Organisez des ateliers de travail avec vos vendeurs, sur le thème des relations à nouer avec les clients. Demandez à chacun de proposer trois moyens de créer des liens approfondis avec les prospects et des clients. Bien sûr, on vous fera des réponses évidentes telles que « Poser de bonnes questions » ou « Témoigner de l'intérêt pour la personne ». Mais dans la plupart des entreprises, ce sera la première fois que les gens auront l'occasion de réfléchir à l'instauration d'un lien de qualité avec les clients et prospects. Ce sera également la première étape dans la mise en place d'une procédure qui servira dans toutes les relations commerciales.

Vous découvrirez également que vos meilleurs vendeurs font des choses que les autres ne font pas. Ils posent des questions plus pertinentes et plus approfondies. Ils cherchent tout particulièrement ce qu'ils peuvent avoir en commun avec leur interlocuteur.

Une fois que vous disposez de cinq ou six méthodes différentes pour créer des liens, organisez un atelier sur chacune d'entre elles et transformez-les en procédures que tous les vendeurs pourront utiliser systématiquement.

Revenez régulièrement sur ces méthodes avec vos vendeurs et posez-leur ce genre de questions : « Depuis combien de temps ce client travaille-t-il là ? Combien d'enfants a-t-il ? »

Dans certaines entreprises, on conserve ces informations dans un fichier clients, de sorte que chaque nouvel employé peut s'y référer. D'autres entreprises organisent des concours pour désigner celui qui en saura le plus sur ses clients.

Créer des liens avec les clients et prospects vous rendra infallible, améliorera votre image, vous permettra d'augmenter vos ventes et d'être de plus en plus demandé par vos clients. Travaillez régulièrement sur ce thème.

Étape n° 2 de la vente : cerner le client (comprendre ses besoins)

Cerner les acheteurs signifie trouver ce qu'ils recherchent dans vos produits ou services et quels facteurs les influenceront dans leur achat.

À ce stade, vous devez chercher à en savoir le plus possible sur leurs critères d'achat, mais la clef du succès de la Prodigieuse

Machine à Vendre consiste à agir sur ces critères d'achat, de sorte que votre produit ou service devienne, à leurs yeux, le choix le plus logique.

Si vous voulez faire pencher les critères d'achat d'un client en votre faveur, vous devez commencer par comprendre en détail ces critères.

Notez les 6 à 10 points que vous aimeriez savoir de chacun de vos prospects. Et soumettez-les à vos vendeurs, de sorte qu'ils finissent par les réciter par cœur.

Lorsque je vendais de la publicité, par exemple, il était obligatoire de poser les questions suivantes :

- Comment vos clients se procurent-ils des informations sur vous ?
- Quel est le meilleur moyen dont vous disposiez pour gagner de nouveaux clients ?
- Quel est le volume moyen de vos ventes ? (Cela nous permet de justifier les investissements. Si leur produit coûte 400 dollars et la publicité, 4 000 dollars, il ne leur faudra que 10 ventes pour amortir le coût de la publicité.)
- Quels sont les trois problèmes les plus importants que vous rencontrez dans votre secteur ? (Comprenez les problèmes et aidez-les à les résoudre.)
- Depuis combien de temps travaillez-vous ici ?
- Comment avez-vous commencé ?
- Quels sont vos objectifs pour l'entreprise ?
- Quels sont vos objectifs personnels ?
- Sur quels critères vous fondez-vous pour décider d'acheter un produit ou un service comme le nôtre ?

En ce qui concerne cette dernière question, ne la posez pas aussi directement. Trouvez le moyen de l'amener plus subtilement dans la conversation. Par exemple, à des annonceurs, nous poserions la question en ces termes : « Sur quels critères choisissez-vous un support publicitaire plutôt qu'un autre ? »

De plus, lorsque vous cernez leurs objectifs personnels et professionnels, ainsi que leurs besoins, vous êtes plus à même de leur montrer en quoi votre produit correspond à ces besoins et peut les aider à atteindre leurs objectifs. Dans les entreprises où je travaille, les vendeurs sont formés et régulièrement testés sur ces questions, et ils participent à des jeux de rôles, jusqu'à ce qu'ils sachent ce qu'ils ont à faire à chaque fois.

Réfléchissez à toutes les questions qu'un vendeur devrait poser pour bien cerner les besoins du client. Par exemple, depuis que j'achète des costumes, je n'ai jamais entendu un vendeur me demander ce que je fais dans la vie ou quel genre de vêtements remplit ma garde-robe. Le fait de connaître les réponses à ces questions permettrait pourtant d'établir des liens plus profonds avec moi tout en m'aidant à acheter davantage de costumes.

J'ai eu l'occasion de travailler avec une grande chaîne de vêtements masculins qui souhaitait être plus efficace sur ce point. J'ai même conçu un programme intitulé « Habillé pour le succès ». Dans le magasin, le vendeur pouvait, à l'aide d'un classeur, présenter aux clients comment s'habiller pour avoir du succès. Il était même censé proposer une « analyse vestimentaire », basée sur l'étude de la garde-robe du client, afin de l'étoffer, de la compléter et de faire en sorte qu'elle contienne des vêtements pour toutes les occasions.

En général, les entreprises ne vont pas jusque-là d'elles-mêmes. Mais si vous analysez la façon de travailler de leurs meilleurs vendeurs, vous constaterez qu'ils utilisent différentes techniques pour créer des liens avec leurs clients. Votre travail doit consister à mettre en place des systèmes, des procédures et des formations, pour créer une machine dans laquelle chaque vendeur nouera des liens approfondis avec les prospects. Pour reprendre les mots de Jay Abraham : « Si vous êtes persuadé que ce que vous avez est utile et intéressant pour vos clients, alors vous êtes dans l'obligation morale d'essayer de les servir de toutes les façons possibles. » C'est une idée en laquelle je crois fermement et que je mets

constamment en pratique. Et lorsque je travaille avec des entreprises, je fais en sorte qu'elles l'adoptent en toutes circonstances.

La meilleure méthode de vente que j'aie vu appliquer consiste à guider le prospect par une série de questions, de sorte qu'il finisse par se vendre lui-même le produit ou le service que vous proposez.

Je donne l'exemple d'une personne appelant à la suite d'une publicité que nous avons fait passer à la radio. La conversation pourrait ressembler à ceci :

Le vendeur : *Qu'est-ce qui, dans notre spot publicitaire, vous a donné envie d'appeler ?*

Le prospect : *J'ai bien aimé l'idée de décrocher tous mes clients idéaux.*

Le vendeur : *Qu'est-ce qu'un client idéal, pour vous ?*

Le prospect : *Disons que... Microsoft en serait un.*

Le vendeur : *Que rapporterait un client comme Microsoft à votre entreprise ?*

Le prospect : *Des millions ?*

Le vendeur : *Et combien de clients de cet ordre y a-t-il ?*

Le prospect : *Une centaine me paraît être un bon chiffre.*

Le vendeur : *Cela signifie que, si ce programme fonctionnait pour vous, vous pourriez gagner 100 millions de dollars de chiffre d'affaires ?*

Le prospect : *Oui, si cela fonctionnait.*

Le vendeur : *Seriez-vous prêt à dépenser 199 dollars pour savoir si cela pourrait fonctionner, sachant que vous ne paierez qu'une fois que vous aurez constaté que cela fonctionnait effectivement ?*

Le prospect : *Je ne suis pas sûr.*

Bien sûr, la conversation ne se termine pas là. Voici une série de questions conçues pour que les prospects réalisent la vente d'eux-mêmes :

- Combien cela va-t-il vous coûter si vous ne décrochez pas ces clients idéaux ? Avez-vous envie d'apprendre de nouvelles choses qui vous propulseront au sommet ? J'entends par là une méthode qui va vous permettre d'atteindre vos objectifs de façon beaucoup plus rapide. Aimerez-vous donc apprendre comment faire une percée fulgurante ?
- Trouveriez-vous juste de découvrir une méthode qui vous propulse au sommet et qui vous donne l'impression que vous n'avez pas jeté l'argent par les fenêtres ?
- (Pour conclure la discussion) Quelle date vous conviendrait le mieux pour participer à l'un de nos séminaires en ligne ? Avez-vous votre agenda sous les yeux ?

Travaux pratiques

Trouvez une façon de guider votre prospect en lui posant une série de questions qui le conduisent à trouver vos produits ou services de plus en plus intéressants pour lui. Quelles questions poseriez-vous ? Comment pourriez-vous utiliser ses réponses pour mieux cibler ses besoins ?

Ensuite, organisez un atelier dans lequel il sera demandé aux vendeurs de trouver de 6 à 10 questions à poser aux prospects afin de mieux les cerner et de comprendre leurs critères d'achat.

Organisez des jeux de rôles et des questionnaires pour que toutes ces questions soient parfaitement intégrées.

Étape n° 3 de la vente : valoriser votre entreprise

Après avoir cerné les critères d'achat de vos prospects, vous devez mettre en avant la valeur du produit ou du service que vous vendez. Jusque-là, vous avez créé des liens avec le prospect, auquel vous avez posé un certain nombre de questions. Maintenant, vous pouvez lui poser la question suivante : « Au fait, vous connaissez bien notre entreprise ? » C'est là que vous devez placer votre petite présentation – d'une ou deux minutes – qui donnera de la valeur à

l'entreprise et à ses produits et confirmera votre réputation sur le marché.

Comme nous l'avons déjà mentionné plus haut, le meilleur moyen de vous présenter est d'axer la présentation sur le client, pas sur les produits ou services que vous vendez.

J'ai travaillé avec une chaîne canadienne de chaussures, The shoe company, dont le PDG, Alan Simpson, est l'un des plus brillants avec lesquels il m'a été donné de travailler. La chaîne possède également Town Shoe, une collection de chaussures plus haut de gamme. Jamais je n'ai vu meilleure pédagogie proposée au client que dans ses magasins de chaussures. Les vendeurs donnent des informations sur les chaussures, les pieds et la mode, comme je l'ai déjà évoqué. Mais savez-vous qu'il existe ce qu'on appelle l'« effet de seuil » ? Cette étude démontre que, lorsque vous entrez dans une pièce, les gens qui vous voient font 11 suppositions à votre sujet (comme votre niveau d'études ou votre statut social) en se fondant simplement sur votre apparence. Vos vêtements, et donc vos chaussures, augmentent ou diminuent l'impression que vous produisez. Si un vendeur de chaussures vous donne ce genre d'information, ne pensez-vous pas que cela ajoute de la valeur au magasin comme au vendeur lui-même ?

La façon dont vous donnez des informations à vos clients est aussi importante que les informations elles-mêmes. Vous devez prévendre tout ce que vous vous apprêtez à leur dire. Par exemple, si vous êtes vendeur dans un magasin de vêtements, vous pourriez dire ceci :

« Notre entreprise a fait réaliser une étude sur le lien entre notre habillement et le succès. Des sondages montrent que 90 % des hommes portant un costume ne savent pas assortir leurs vêtements, tout comme ils ignorent que l'habillement influence la perception que les autres ont de nous. Je vais vous montrer... »

Un vendeur de chaussures pourrait tenir ce discours :

« La plupart des gens pensent que la façon dont les chaussures sont fabriquées n'a aucune importance. Mais savez-vous qu'un fabricant de chaussures doit prendre 23 décisions différentes selon qu'il crée une chaussure bon marché ou une chaussure de qualité. Je vais vous montrer... » (Le vendeur sort son classeur et illustre ses propos par quelques données précises.) Dans le commerce interentreprises, vous vous retrouverez face à vos prospects avec votre présentation, comme l'illustrent les exemples de la société de presse ou de la société vendant de l'art dans les hôpitaux. Dans ce cas, il est facile de présenter aux auditeurs des données utiles : « Que vous décidiez de travailler avec nous ou non, les informations que nous avons recueillies et qui nous ont permis de prospérer sur le marché pourront vous être utiles... »

Travaux pratiques

Organisez un atelier sur la façon de valoriser votre entreprise. Demandez à vos vendeurs par quels moyens le produit ou le service que vous vendez peut être mis en valeur. De quelle façon pouvez-vous introduire la partie pédagogique de votre présentation ? N'oubliez pas : pour devenir une Prodigueuse Machine à Vendre, vous devez définir précisément et perfectionner chacune des étapes du processus de vente. Dans cet exercice, vous travaillez la façon d'introduire de la pédagogie dans votre présentation.

Étape n° 4 de la vente : susciter le désir

Il faut maintenant que votre client ait envie d'acheter votre produit et qu'il le fasse sur-le-champ. Il y a plusieurs façons de stimuler cette envie. Comme je l'ai mentionné, les techniques suivantes sont très efficaces :

1. Poser une série de questions qui amène le client à penser qu'il a besoin de votre produit.
2. Lui fournir des informations qui lui donnent envie de passer immédiatement à l'acte.

Ayez toujours présent à l'esprit ce point capital : vos acheteurs seront d'autant plus motivés que leur situation actuelle leur paraîtra inacceptable. Pour susciter le désir, vous devez motiver vos clients en employant un mélange de problèmes et de solutions, même si vous mettez le doigt sur des problèmes qu'ils n'avaient jamais pris en compte jusque-là. Les données que vous fournirez dans votre présentation peuvent jouer ce rôle.

Ne leur décrivez pas les produits, mais plutôt pourquoi ils en ont besoin.

Les informations relatives au marché peuvent servir à montrer aux clients que le marché est en proie à une concurrence acharnée et que le taux de faillites des entreprises est élevé. Faites des recherches pour trouver des informations dans ce sens.

Si vos prospects sont à l'aise dans leur situation actuelle, ils ne seront pas motivés pour changer. Faites donc en sorte qu'ils soient mal à l'aise. Les gens réagissent plus vite quand il s'agit de résoudre un problème plutôt que de tirer un profit auquel ils n'avaient pas pensé. Ils passent naturellement des problèmes aux solutions.

Une fois que vous leur avez montré les problèmes, brossez-leur un avenir magnifique dans lequel vos produits ou services auront la part belle : ils voudront vos produits ou vos services. Veillez simplement à brosser un tableau de *leur avenir* et pas seulement de *vos produits*. **Mettez en avant les avantages qu'ils tireront de vos produits, pas vos produits.** Ne leur décrivez pas les produits, mais plutôt pourquoi ils en ont besoin.

Travaux pratiques

Organisez un atelier fondé sur cette question : « Quelles sont les préoccupations qui peuvent inciter les clients à acheter vos produits ? »

Donnez-en quatre.

Face à ces quatre préoccupations, inscrivez les avantages que vos produits ou services peuvent apporter.

Relisez : avez-vous fait une description de vos produits ou leurs avantages qui s'adresse vraiment aux clients ?

Les prospects se fichent de savoir si votre produit est plus rapide ou plus économe en énergie. Dites-leur en quoi il est important pour eux. Expliquez-leur comment il va améliorer leur vie ou leur travail.

Étape n° 5 de la vente : déjouer les objections

Quelles sont les raisons les plus courantes pour lesquelles vous manquez une vente ? Et quels moyens avez-vous mis en place pour éliminer ces obstacles ?

Les objections les plus solides sont celles que vous ignorez. Un vendeur talentueux définit des besoins et repère les objections dès le début du processus. Mais le plus souvent, c'est lorsqu'on est sur le point de conclure une vente que surgissent des objections, jusque-là cachées. Vous pouvez toujours poser la question directe à votre client : « Qu'est-ce qui vous retient de prendre cette décision ? »

En utilisant une série de questions ciblées, un bon vendeur parviendra à cerner les critères d'achat de façon très précise, avant même d'avoir commencé la vente à proprement parler. Mieux vous cernez votre client et ses besoins, moins vous rencontrerez d'obstacles au moment de conclure la vente.

Organisez un autre atelier autour de cette question générale : « Comment donner envie à nos clients d'acheter notre produit ou notre service ? »

Comme je l'ai dit plus haut, la meilleure vente est celle au cours de laquelle l'acheteur prend lui-même la décision d'acheter. Cette décision apparaît comme la conclusion la plus logique à tirer, sur la

base des informations que vous lui avez fournies. Une fois encore, votre présentation devrait vous permettre de réajuster les critères d'achat du client et faire en sorte que l'achat soit une décision logique, comme nous l'avons vu au [chapitre 4](#). Vous pouvez également poser des questions grâce auxquelles le client comprendra ce qu'il perdra s'il n'achète pas vos produits ou services. Mes vendeurs posent ce genre de questions :

- Quel est votre plus gros problème de marketing ?
- Qu'est-ce que cela vous rapporterait si vous régliez ce problème ?
- Qu'est-ce que cela vous coûtera de ne pas le régler ?

Quand le prospect est amené à considérer la situation sous cet angle et à penser que le fait de travailler avec vous va pouvoir régler définitivement le problème, il conclut lui-même la vente.

Cependant, même en posant des questions pertinentes dès le début du processus de vente, il demeure possible que le client oppose une objection au dernier moment. Mais n'oubliez pas qu'**une objection est une occasion de conclure une vente**. En considérant les choses sous cet angle, vous accueillerez l'objection avec le sourire. Imaginons, par exemple, que le client vous dise : « J'aimerais bien acheter votre produit, mais je n'ai pas les fonds pour cela en ce moment. » C'est une objection tout à fait recevable. Montrez toujours que vous comprenez l'objection. Ainsi le client baissera la garde. Vous pouvez répondre : « C'est une bonne raison pour ne pas investir dans ce produit aujourd'hui. [Marquez une pause conséquente] Mais dites-moi : la trésorerie est-elle le seul problème qui vous empêcherait de l'acheter ? » À ce stade, si le client a d'autres réserves, il les émet. Sinon, il répondra : « Oui, si je pouvais, je l'achèterais. »

Cela s'appelle *isoler l'objection*. On apprend cela dans toutes les formations commerciales et pourtant, nombreux sont les vendeurs qui commettent encore l'erreur de ne pas isoler l'objection de leurs clients. Il en va de cet outil comme de toutes les stratégies proposées dans cet ouvrage : il faut les mettre en pratique avec une discipline et une détermination sans faille. C'est le seul moyen de les

intégrer aux habitudes de pensée et d'action des personnes qui travaillent pour vous.

Ainsi, lorsqu'un client émet une objection, le fait de l'isoler vous rapproche de la conclusion de la vente. À vous de verrouiller la vente, en demandant, par exemple : « Donc, si vous trouviez l'argent pour acheter ce produit, vous l'achèteriez ? » Si le client répond par l'affirmative, la vente est faite. À vous de vous montrer créatif sur la façon dont le client peut financer son achat ou dans votre façon de susciter le désir en montrant ce que le client perdra à long terme s'il n'achète pas le produit.

Étape n° 6 de la vente : conclure

Certes, l'idéal est de réajuster les critères d'achat du client de sorte que la vente devienne à ses yeux une conclusion logique. Mais il est vrai que la plupart des gens ont besoin d'aide, quand il s'agit de prendre une décision.

J'avais un client qui a mis deux ans pour décider de faire appel à mes services pour développer son entreprise. J'ai fini par lui dire : « Vous n'avez plus besoin d'informations. Vous savez tout ce que vous devez savoir. Il ne vous reste plus qu'à prendre la décision. Vous êtes arrivé au stade où c'est à vous de décider et vous seul. » Sans cela, il aurait continué à hésiter pendant des mois. Au lieu de quoi il a répondu : « Vous avez raison. En fait, je veux travailler avec vous. » Et il a acheté mes services.

J'ai été confronté au même problème avec un autre prospect, lui aussi incapable de prendre une décision. Aussi lui ai-je posé les questions suivantes :

Moi : *Pensez-vous que je vais vous aider à franchir la prochaine étape ?*

Lui : *Oui.*

Moi : *Pensez-vous honnêtement que mon aide vous permettra de gagner plus que vous ne dépenserez pour*

mes services ?

Lui : Oui, je sais que vous allez me rapporter plus que je ne vais dépenser.

Moi : Avez-vous conscience que les problèmes que j'ai évoqués vont vous coûter beaucoup plus à long terme ?

Lui : Oui.

Moi : Que va vous rapporter, à votre avis, le fait de travailler avec moi ?

J'ai continué à lui poser des questions jusqu'à ce qu'il finisse par accepter, dans un élan de détermination.

Vous serez sans doute amené à aider le prospect à prendre sa décision, quitte à le presser un peu. Si vous êtes persuadé que votre produit lui est utile, foncez !

Une autre méthode qui a fait ses preuves est de partir du principe que la vente est déjà conclue. Vous pouvez demander : « Voulez-vous qu'on vous livre aujourd'hui ? » ou « À quelle adresse doit-on livrer ? »

La première fois que j'ai vu un vendeur se comporter de cette façon, je n'avais que 19 ans. C'était le premier jour où je travaillais dans un magasin de meubles. Le gérant du magasin m'a dit : « Regarde. » Il a pris un bloc de bons de commandes et s'est dirigé vers un couple de personnes âgées qui regardaient les fauteuils inclinables. Ils en avaient essayé deux ou trois et étaient en train d'en choisir un. Le gérant leur a demandé « Où habitez-vous ? », puis « Nous pourrions vous livrer mardi ou jeudi. Quel jour vous conviendrait le mieux ? ». Les clients se sont regardés puis ont répondu que jeudi leur convenait. Alors il a pris son stylo et leur a demandé d'épeler leur nom. La vente était faite.

Ce fut une expérience très intéressante pour moi. Non seulement j'ai vu mise en pratique la technique consistant à partir du principe que la vente est déjà conclue, mais cela m'a également montré l'impact que peut avoir le vendeur sur l'achat et ses modalités.

Quand j'étais agent immobilier, on m'a demandé d'accompagner une autre employée de l'agence qui avait du mal à vendre. Nous avons rendez-vous avec un jeune couple cherchant à acheter sa première maison. Ils ont visité sept maisons et fini par trouver ce qu'ils cherchaient. Ils se sont mis à énumérer tout ce qui leur plaisait : le salon est parfait, le garage est génial, le jardin est grand, etc. S'il s'était agi de mes clients, j'aurais tout de suite dit, l'air de rien : « Allons faire une proposition qui permette de la retirer du marché. Vous n'imaginez pas combien de personnes se font voler une maison sous le nez par des gens qui font une meilleure offre. Mieux vaut faire une proposition qui tienne les autres acheteurs à l'écart. »

Voici une objection typique dans ce genre de situation : « C'est mon père qui va verser l'acompte, il faut qu'on lui en parle d'abord. » Ce à quoi je réponds : « Parfait. Nous l'inscrirons comme clause dans le contrat. Si la maison ne lui plaît pas, la vente sera annulée. Qu'en pensez-vous ? » Marché conclu.

Mais ces personnes n'étaient pas mes clients et je me suis contenté d'observer ce couple tout près d'acheter cette maison. Il s'en fallait de peu pour qu'il signe tout de suite. Mais l'agent immobilier a déclaré : « Ne vous précipitez pas. Acheter une maison est l'une des décisions les plus importantes que vous aurez à prendre, alors réfléchissez bien. »

Je l'ai regardée, incrédule, me retenant de la bâillonner et de leur dire : « Ne l'écoutez pas, elle est souffrante. Venez, nous allons remplir les papiers ensemble. » Non seulement elle n'avait pas vendu la maison, mais elle avait pratiquement dissuadé ses clients de l'acheter.

C'est une leçon à retenir. Il s'agit de l'expression d'un ego faible, comme nous l'évoquons au [chapitre 5](#). En son for intérieur, la personne a peur de mener à bien la transaction ou d'exercer une pression sur ces potentiels acheteurs. Bref, quelle que soit sa raison, c'est la peur d'être rejetée qui l'a rendue faible. Ce sont les raisons principales pour lesquelles un vendeur ne vend pas : un ego faible et la peur du rejet.

C'est pourquoi j'ai envie de transmettre ce qui m'a été enseigné par John J., le gérant du magasin de meubles chez qui j'ai effectué ma première expérience comme vendeur : « Tu vois, les gens qui viennent ici cherchent des meubles pour leur salon depuis, disons, quatre mois. Ils sont entrés dans des dizaines de magasins. Tu sais pourquoi ? Parce qu'ils sont tombés sur des vendeurs faibles qui ne font pas leur boulot. Ce travail consiste à sortir les gens de leur détresse. Tu as déjà vu quelqu'un qui cherche un article depuis six mois et qui enfin prend la décision de l'acheter ? Ce jour-là, ils voudraient l'avoir tout de suite chez eux. Les gens n'ont pas de regrets quand ils achètent un objet, sauf s'il ne tient pas ses promesses. La plupart des gens sont enthousiastes quand ils achètent quelque chose. Ton travail, Chet, est de les aider à prendre la décision d'acheter. La plus grande faiblesse des gens est qu'ils ont du mal à prendre une décision. Si tu es vraiment convaincu que ton produit ou le service que tu vends sera profitable à un client, tu es dans l'obligation morale de l'aider à prendre sa décision et à passer à autre chose. »

Ce discours m'a marqué et ne m'a jamais quitté. **Si vous ne croyez pas en ce que vous vendez, dans ce cas, ne vendez pas. Mais si ce que vous vendez rend vraiment service à votre prospect, dans ce cas, faites tout pour qu'il l'achète.**

Il existe d'autres moyens d'inciter les gens à acheter plus vite ou avec plus d'enthousiasme, par exemple, une garantie de risque zéro (*satisfait ou remboursé*) ou l'offre d'un produit ou d'un service gratuit en plus du produit vendu. Que pouvez-vous ajouter qui pousse les gens à acheter maintenant ? De quelle façon pouvez-vous garantir un risque zéro (un concept enseigné par Jay Abraham) de sorte que toutes leurs objections soient neutralisées ?

Ma société vend un programme complet de formation, auquel nous ajoutons un bonus d'une valeur de quelques milliers de dollars. Voici, en substance, comment nous garantissons un risque zéro : « Nous sommes tellement sûrs que ce programme de formation va vous aider que nous vous offrons en prime des produits d'une valeur

de 2 000 dollars. Souscrivez à ce programme et utilisez-le. Si vous avez l'impression qu'il ne vous rapporte pas 1 000 fois la valeur de votre investissement, renvoyez-le, nous vous rembourserons intégralement. Vous garderez le bonus de 2 000 dollars comme dédommagement. »

Lorsque nous avons procédé ainsi, nos ventes ont doublé. Certes, il y a toujours une personne qui achète le programme juste pour avoir le bonus, mais il reste tout de même neuf ventes que vous n'auriez peut-être pas réalisées si vous n'aviez pas proposé ces produits gratuits en prime. **Une garantie de remboursement est un moyen efficace de vaincre les objections, mais l'idée d'offrir un bonus que les clients peuvent garder quoi qu'il arrive a un impact plus important.**

Travaux pratiques

Notez huit actions que vous pouvez entreprendre pour augmenter les ventes. Que pourriez-vous ajouter à votre produit qui encourage les gens à l'acheter immédiatement ? Que pourriez-vous proposer à vos clients qui leur garantisse un risque nul ? Quels bonus ou cadeaux pourriez-vous offrir pour les inciter à acheter un produit ? Quel produit ou service pouvez-vous offrir qui soit un vrai plus pour vos prospects ?

Ensuite, organisez des ateliers sur les moyens de déjouer les objections et sur les techniques pour conclure les ventes. Rien n'améliore davantage les compétences commerciales que les jeux de rôles. Certains ont horreur de cela, d'autres y sont indifférents. Dans tous les cas, tous doivent s'y soumettre, s'ils travaillent avec moi. Tous mes vendeurs sans exception font des jeux de rôles. J'ai travaillé avec un groupe de techniciens industriels qui devaient vendre un nouveau produit hautement technique. Lorsque j'ai commencé à travailler avec eux, aucun d'entre eux ne connaissait les techniques que je leur présentais ni n'appréciait les jeux de rôles. J'ai organisé des jeux de rôles avec eux pendant six mois, durant lesquels ils passaient un par un devant tous les autres. Au bout de six mois, tous étaient relativement à l'aise avec les différents aspects du processus de vente. J'ai été impressionné par leur évolution, même si je pense qu'ils ont dû me détester, au début.

Étape n° 7 de la vente : le suivi

Le processus qui suit la vente est si important que nous lui avons consacré la totalité du chapitre suivant.

EN BREF : MAÎTRISEZ LES RÈGLES DE LA VENTE

Les six étapes que nous venons d'étudier concernent les compétences et les procédures commerciales de base. Tout comme un entraîneur de basket, qui entraîne constamment ses joueurs à tirer en course ou à bloquer l'adversaire, les responsables des ventes doivent constamment former leurs vendeurs à ces étapes et à leurs différentes facettes. Les entreprises averties mettront en pratique ces étapes en créant des solutions, des procédures et des outils spécifiques. Plus il y a de critères, plus les performances que vous serez en mesure d'exiger de la part de vos employés pourront être élevées. Seules une pratique et une répétition constantes créeront des vendeurs passés maîtres dans l'art de la vente.

Le suivi et les relations avec les clients

COMMENT GARDER VOS CLIENTS À VIE ET AUGMENTER VOS BÉNÉFICES

Si l'on observe la plupart des entreprises, on constate qu'elles concentrent la majorité de leurs efforts commerciaux sur les six premières étapes vues plus haut, dont le but est de décrocher des clients, et semblent considérer que le travail s'arrête là.

Or, **dénicher un nouveau client coûte six fois plus que vendre un produit complémentaire à un client qui achète déjà** (en termes de temps et d'argent à y consacrer). Si vous voulez construire une Prodigieuse Machine à Vendre, vous devez accorder une attention toute particulière au suivi et à la relance de vos clients.

Le plus difficile est d'attirer l'attention du client. Où que l'on aille, on est assailli de messages commerciaux sous une forme ou une autre. Comme le nombre de messages augmente, on les retient de moins en moins. On appelle ce phénomène le facteur d'encombrement.

Si vous entrez en contact avec une personne et attirez son attention, il faudra que l'opération se répète régulièrement et de façon rapprochée, sans quoi la personne risque de vous oublier. Une fois que la vente est réalisée, le client se souviendra de vous sur le moment, mais si vous disparaissiez de son champ de vision, il finira

par vous oublier. **Aussi faut-il mettre en place d'efficaces procédures de suivi, afin que vos clients se souviennent de vous longtemps.**

Le suivi – la 7^e étape de chaque vente – est si important qu'un chapitre entier lui est consacré. Vous y trouverez des outils d'évaluation et d'amélioration des procédures de suivi et de relance des clients dont vous disposez déjà. Vous apprendrez également à concevoir et à mettre en place de nouvelles procédures plus créatives et plus originales pour rendre les relations avec vos clients plus profitables.

Lorsque je travaillais pour Charlie Munger, j'avais un vendeur très doué pour décrocher de nouveaux clients et conclure des ventes, mais qui n'entretenait pas facilement des liens avec les gens. Il vendait et passait à autre chose. J'ai mis en place la stratégie des 3 P et créé des procédures permettant d'entretenir des liens durables avec les clients. J'ai créé des occasions de se réunir, telles que des fêtes lors de salons professionnels ou des cérémonies de remises de prix (dont vous avez eu un aperçu au [chapitre 7](#)). J'ai également organisé des formations individuelles et des jeux de rôles pour apprendre aux vendeurs à poser des questions leur donnant accès à la vie privée du client ou du prospect (voir chapitre précédent).

Comme il s'agissait de commerce interentreprises, chaque client avait un poids important dans le chiffre d'affaires. Les fêtes et les cérémonies grandioses se révélaient toujours être un investissement avisé. Si vous vendez aux particuliers, vous disposez d'autres moyens, à plus petite échelle, d'entretenir les liens. Par exemple, si vous tenez un restaurant, un spa, un salon de coiffure ou une boutique, mettez en place des procédures permettant à vos employés d'établir des relations privilégiées avec les clients, de sorte que ces derniers se sentent considérés.

Exemple : un jour, j'ai emmené 18 personnes au Spago, à Los Angeles, qui était à l'époque le restaurant le plus en vue du pays. C'était à l'occasion d'un salon professionnel. Mes annonceurs

provenaient de tous les coins des États-Unis : Lincoln, dans le Nebraska, Pine Bush et Albany, dans l'État de New York, Pittsburgh, en Pennsylvanie, Miami, en Floride... la plupart d'entre eux n'auraient jamais eu l'occasion de manger au Spago sans cette invitation. J'avais réservé une table pour 18, un mois à l'avance.

Mes clients étaient ravis d'avoir pour voisins de table trois grands acteurs de cinéma. Ils auraient des choses à raconter en rentrant chez eux. Quant à moi, cela m'a donné l'occasion de resserrer les liens avec mes principaux annonceurs. Soudain, quelques serveurs et le chef Wolfgang Puck en personne sont venus à notre table pour nous faire déguster des hors-d'œuvre. Wolfgang Puck s'est approché de moi et m'a appelé par mon prénom, disant qu'il était content de me voir. Il n'a pas dit de me « revoir », mais ses paroles sous-entendaient qu'il me connaissait, bien que nous ne nous soyons jamais rencontrés. Mais ce faisant, il m'a donné l'impression d'être considéré. Après tout, combien de gens amènent 18 personnes au Spago ?

De plus, mes clients ont été impressionnés de voir Wolfgang Puck me serrer la main et me parler. Et moi aussi, j'en ai été impressionné, au point d'en parler encore vingt ans plus tard. Dans les grands restaurants, le propriétaire ou le gérant passe souvent de table en table pour se présenter et vérifier que tout va pour le mieux.

Croyez-moi, si vous ne créez pas de procédures, cela ne se produira jamais par hasard. **Quelles sont les procédures que vous avez mises en place visant à resserrer les liens avec vos clients et à les rendre heureux ?** De combien de procédures disposez-vous ?

Restez en relation

L'entrain est contagieux. Lorsque vous êtes en compagnie d'un prospect, votre enthousiasme déteint sur lui. Mais dès que vous

tournez les talons, il se refroidit. Votre travail va consister à ce que le prospect reste enthousiaste sur deux points : vous et son achat.

En effet, **le fait que le client soit content du produit qu'il achète n'est pas suffisant. Il faut également qu'il soit content de vous.** Si vous lui avez fait bonne impression, vous devez continuer à vous manifester. Si vous n'avez pas établi de relation particulière au cours des six premières étapes du processus de vente, le suivi est encore plus important. Souvenez-vous de l'entreprise qui a acheté mes annonces à trois reprises, bien que chaque campagne ait échoué. Je l'ai tellement relancée, en dépit de ces trois échecs, que j'ai gagné la confiance du PDG au point qu'il continue à dépenser de l'argent – ce qui a fini par porter ses fruits.

Souvenez-vous que la confiance et le respect sont le fondement de toute vente. Or, dès qu'un prospect n'entend plus parler de vous, une fois que vous avez quitté son bureau, son respect pour vous diminue. Loin des yeux, loin du cœur.

La vraie formule gagnante pour vendre :

Confiance et respect = influence = contrôle = plus de parts de marché à chaque occasion, satisfaisant les deux parties

Vous êtes une composante majeure dans la prise de décision de vos clients, il est donc important de réaffirmer régulièrement les liens qui vous unissent par des courriers de suivi (dont vous trouverez des exemples ci-dessous). Mais il faut également que les clients continuent à avoir envie d'acheter vos produits ou services. Si vous avez utilisé les techniques de ce livre et fait à vos clients une présentation contenant des tas de données intéressantes, il y a plus de chances pour qu'ils se souviennent des raisons pour lesquelles ils ont acheté vos produits. Vous pouvez également leur laisser un dépliant après la vente.

Plus vous vous manifesterez, moins ils oublieront pourquoi ils ont acheté chez vous. En appuyant sur les bons boutons, notamment sur les points faibles qui les ont incités à acheter sur-le-champ, en envoyant des courriers de suivi et en les appelant régulièrement,

vous réduisez les risques qu'ils vous oublient. Si, à la suite d'une réunion ou d'un entretien téléphonique, vous ignorez sur quels boutons appuyer, vous êtes dans le pétrin.

Comme vous l'avez appris dans le chapitre précédent, les entreprises qui réussissent connaissent dans les moindres détails les critères d'achat de leurs prospects et clients. Plus vous comprenez vos clients, plus vous êtes en mesure de les aider et plus vous gagnerez de parts de marché. Votre objectif doit être de devenir un élément tellement présent dans la vie de vos clients qu'ils attendent avec impatience vos appels, vos courriers et vos courriels. Maintenez la tension et l'intérêt de vos clients, faites partie de leur paysage quotidien. Ce qui implique un suivi conséquent, assidu et agréable.

Faites en sorte d'avoir avec eux une relation sympathique et plaisante, en intégrant à vos courriers de suivi des cartes, des mots, des jeux, des blagues, des cadeaux. Dans le cadre du commerce direct aux consommateurs, il faut mettre en place un système qui vous permette de rester en contact permanent et de resserrer les liens avec les clients. Cela peut consister en une carte privilège qui leur donne accès à des services express ou à des avantages particuliers. Ou en des invitations personnalisées à des ventes privées. Ou en un courrier leur rappelant leur prochain rendez-vous. Si vous utilisez Internet, ces actions ne vous coûteront rien ou pas grand-chose. N'oubliez pas que le marketing fondé sur la pédagogie du client constitue un excellent moyen de rester en contact. Quoi que vous vendiez, vous pouvez dénicher des informations pertinentes qui seront appréciées de vos clients.

De nos jours, toutes les entreprises devraient créer des bases de données et un système d'échanges avec leurs clients par Internet. **Faites en sorte d'attirer le plus de visiteurs possible sur votre site, le plus souvent possible, sous tous les prétextes possibles.**

Examinons un exemple : au moment où j'écrivais ces lignes, je suis allé sur les sites officiels de Disney, Warner Bros. et Universal

Studios. J'ai eu beau chercher, je n'ai pas trouvé facilement le moyen de m'inscrire pour recevoir leurs promotions. Si je possédais un studio de cinéma, la rubrique la plus visible de la page d'accueil de mon site serait une offre permettant de capter des données afin de créer d'emblée des liens avec les visiteurs du site. L'un de mes objectifs serait de recevoir des courriels de la part des millions de visiteurs. Cela couvrirait mon investissement en me permettant de promouvoir mes films à l'avance et de fidéliser les cinéphiles. Sur la page d'accueil, les visiteurs pourraient s'inscrire pour gagner un cadeau : « Laissez votre adresse électronique et participez au tirage au sort pour gagner une invitation à souper avec une star. »

Vous pouvez trouver des dizaines d'invitations alléchantes qui donnent envie aux visiteurs du site de laisser leur adresse électronique. Comme nous l'avons détaillé au [chapitre 7](#), il est important de créer une « communauté », c'est-à-dire un groupe dont les gens ont envie de faire partie. Pendant des mois, vous donnez envie à des fans de cinéma de voir un film dont la date de sortie est prévue pour un week-end particulier. Imaginez l'impact d'une telle campagne publicitaire, totalement gratuite, sur Internet.

Quoi que vous vendiez, vous pouvez vous servir d'Internet pour resserrer les liens avec vos clients. Mais le plus important est d'assurer un suivi constant et assidu auprès d'eux.

Mettez en place un bon suivi

Une règle essentielle : le suivi doit être traité avec autant de sérieux que les six autres règles commerciales et doit être pris en compte à chaque étape du processus de vente.

Voici les objectifs et les questions pour vous guider à chaque étape du processus :

- *Créez des liens.* Quels objectifs professionnels du prospect avez-vous notés quand vous avez parlé avec lui ? Comment pouvez-

vous l'aider à atteindre ces objectifs ? Quel détail, point commun ou anecdote pourrez-vous mentionner plus tard, pour renforcer les liens avec lui ?

- *Cernez et définissez les besoins du prospect.* Avez-vous compris les besoins et les objectifs du prospect ? Quels sont ses problèmes les plus pressants et comment pouvez-vous l'aider à les résoudre ?
- *Donnez de la valeur à votre produit.* Qu'est-ce qui a de la valeur aux yeux du prospect ? Quels avantages ou services supplémentaires pourraient lui plaire et valoriser votre entreprise ?
- *Suscitez le désir.* Sur quoi pouvez-vous agir pour augmenter le désir de votre prospect ? Quels sont les points faibles et les problèmes qu'il rencontre, et qui constituent autant de bonnes raisons d'avoir acheté vos produits et de continuer à le faire ? N'oubliez pas que les gens cherchent spontanément à s'éloigner du problème pour aller vers les solutions.
- *Déjouer les objections.* Quelles sont les objections du prospect et comment pouvez-vous les déjouer ?
- *Concluez la vente.* Qu'est-ce qui a décidé le prospect à acheter ?

Plus vous aurez été efficace au cours des six étapes précédentes, plus vous aurez rassemblé d'informations sur le prospect et plus votre suivi aura d'impact.

Lorsque je dirigeais une agence de publicité, j'avais un magazine pour client. Dans le cadre de nos recherches, nous avons fait venir des vendeurs de magazines concurrents pour qu'ils se présentent, afin de voir à quoi le client en question était confronté. Voici en quoi a consisté la présentation de chacun :

Le concurrent 1 a parlé de son magazine.

Le concurrent 2 a parlé de son magazine.

Le concurrent 3 a parlé de son magazine.

Le concurrent 4 a parlé de son magazine.

Je n'en revenais pas. J'étais stupéfait du fait qu'aucun d'entre eux ne me pose de questions. Voilà le pire de ce qu'un vendeur peut faire.

Lorsque vous ne faites que parler du produit ou du service que vous vendez, sur quoi va se fonder votre suivi ? Vous n'aurez pas grand-chose à dire, à part : « Merci de nous avoir accordé un entretien. Et, au fait, vous ai-je dit que notre produit était super ? » Cela ne laisse aucune place pour un suivi de qualité parce que vous n'avez pas cherché à savoir quoi que ce soit sur le prospect, ni ses problèmes, ni ses critères d'achat. La lettre de suivi que vous enverrez ne sera pas plus intéressante pour lui que n'importe quel courrier envoyé par n'importe quel inconnu.

Inutile de vous dire que j'ai formé les vendeurs – à grand renfort de jeux de rôles et de questionnaires – à poser des questions aux prospects, afin de connaître leurs critères d'achat et de prise de décision, ainsi que quelques détails de leur vie professionnelle et privée. Ainsi, lorsqu'arrivait la phase du suivi, ils disposaient déjà de nombreuses informations.

Les 10 étapes d'un bon suivi

Étape n° 1 : envoyez le premier courriel de suivi

Si vous vendez d'entreprise à entreprise, envoyez un courriel à vos clients une heure ou deux après les avoir rencontrés.

Une fois que j'avais réalisé une vente, j'appelais mon assistant de ma voiture et lui dictais un courrier, qu'il envoyait par télécopieur. Le client était toujours impressionné de recevoir une lettre de suivi une heure après m'avoir rencontré, alors que je n'étais même pas encore revenu à mon bureau.

Voici une trame pour un courrier de suivi :

1. Commencez par mentionner un détail personnel qui vous a été donné au cours de l'entretien.

Exemple : « Ce que vous m'avez dit au sujet de votre fille m'a

touché. La prochaine fois, je vous raconterai une anecdote de ce genre. »

2. Incluez un compliment.

Exemple : « Vous savez vous y prendre pour faire fructifier votre entreprise. Vos employés ont de la chance. »

3. Évoquez ses problèmes et insistez sur les avantages que votre produit ou service lui procurera.

Exemple : « Vu les difficultés que vous rencontrez, il apparaît clairement que six de nos machines répondront parfaitement à vos besoins en vous permettant de diminuer vos coûts, d'augmenter votre productivité et – et c'est le point le plus important – de réduire le stress de nombre de vos employés. Je vais me renseigner pour savoir quand nous serons en mesure de vous livrer.

4. Employez une formule finale personnelle.

Exemple : « J'étais ravi de vous rencontrer. J'espère pouvoir partager avec vous, au cours d'une de nos prochaines rencontres, d'autres idées sur les problèmes de productivité. »

Voici une **mauvaise lettre de suivi** :

Cher Joe,

Merci de m'avoir accordé de votre temps. Je sais à quel point vous êtes occupé. Nos machines sont d'excellents produits. C'est notre force qui nous a permis de nous développer. Notre entreprise est super. J'ai vraiment envie de faire affaire avec vous et je vais déployer tous mes efforts en ce sens.

Vous ne regretterez pas d'avoir acheté nos produits. Je vous appellerai bientôt pour vous en vendre d'autres.

Cordialement,

Bernie

Bien sûr, cet exemple est une caricature, mais nombreux sont les courriers rédigés sur ce modèle-là. Ils commencent par des phrases neutres ou, pire, qui dévalorisent le vendeur. Je le répète, **ne vous excusez jamais de prendre du temps à vos interlocuteurs. Vous**

devez être convaincu que votre temps est tout aussi précieux que le leur et qu'ils ont de la chance de vous rencontrer, vu les idées et les solutions que vous allez apporter à leurs problèmes. Cela dit, ne vantez ni vos produits ni vos qualités personnelles, comme il est fait dans cet exemple.

De plus, tout tourne ici autour de la vente, pas du client. Vous aurez beau répéter à longueur de journée que vos produits sont remarquables, tant que vous ne saurez pas ce qui pousse le client à les acheter, vous risquez fort de passer à côté de la vente. Centrez votre discours sur le client et sur les avantages que lui procureront vos produits.

Ensuite, cette lettre ne comporte rien qui vous rende aimable ou attachant aux yeux du client. Soyez plus personnel dans votre formulation. Évoquez quelque chose qui vous a fait rire ou qui vous a surpris lorsque vous étiez ensemble.

Un jour, j'ai accompli le miracle de joindre par téléphone le directeur général délégué de Xerox pendant sa pause dîner. Nous avons parlé pendant une heure. Mon supérieur hiérarchique, pensant qu'il s'agissait d'un coup de téléphone personnel, me faisait les gros yeux en passant dans mon bureau. De fait, cela avait tout l'air d'une conversation privée. Nous parlions de la vie et il nous arrivait d'éclater de rire. Mon directeur a perdu patience, surtout quand je lui ai fait signe de me laisser seul. Quand il m'a entendu raccrocher, il m'a convoqué dans son bureau. « Qu'est-ce qui vous prend ? Cela fait une heure que vous êtes au téléphone ! » Ce à quoi j'ai répondu, non sans fierté : « C'était le directeur général délégué de Xerox. » Mais il a poursuivi : « Qu'aviez-vous à dire pour que cela dure une heure ? » J'ai réalisé que j'avais créé des liens tels qu'il avait eu envie de rester en ligne avec moi pendant une heure.

J'ai ensuite rédigé une lettre, dans laquelle je faisais allusion à ce que nous nous étions dit. Mon directeur me l'a prise des mains et a déclaré qu'elle manquait de professionnalisme. Il l'a réécrite, éliminant toutes les allusions trop personnelles à son goût et l'a

transformée en une lettre du type du mauvais exemple ci-dessus. Plus tard, en rentrant chez moi, j'ai repris ma lettre et l'ai envoyée en douce par télécopieur à mon client.

J'ai dû batailler dur avec ce directeur, du moins jusqu'à ce que Xerox devienne le plus gros client de toute l'histoire de son entreprise. Une fois qu'il m'a vu décrocher plusieurs autres gros clients de cet acabit, il a fini par me laisser faire les choses à ma façon. Mais tout le temps où j'ai travaillé dans cette entreprise, personne ne m'a jamais demandé comment je m'y prenais pour décrocher de si gros contrats. Si l'entreprise avait organisé des ateliers tels que je les décris au [chapitre 3](#), tout le monde aurait pu connaître toutes mes idées. Car les bons vendeurs adorent partager leurs connaissances. Je ne faisais pas exception à la règle.

Si vous vendez directement aux consommateurs, les relations avec vos clients ne seront pas du même ordre que dans un commerce interentreprises. Néanmoins, il est tout aussi nécessaire d'envoyer un courrier de suivi personnalisé. Vous pouvez le faire très facilement par courriel.

Il a quelques jours, j'ai acheté deux costumes. Le vendeur ne m'a pas posé beaucoup de questions, mais j'ai mentionné que je parlais souvent en public et il m'a demandé ma carte de visite. Lorsque je suis rentré chez moi, le soir même, j'avais, à ma grande surprise, reçu un courriel de sa part. Malheureusement, il était rédigé presque mot pour mot sur le modèle du mauvais exemple donné ci-dessus, mais il m'a néanmoins impressionné par sa réactivité.

Voilà un exemple de commerce de détail dans lequel il est intéressant d'établir un suivi avec les clients. J'ignore s'il s'agit de la politique du magasin, mais cela m'a impressionné.

Si un vendeur est directement concerné, comme dans l'exemple des costumes, vous pouvez employer la trame que j'ai donnée plus haut. De fait, le vendeur aurait dû me poser davantage de questions, dont les réponses lui auraient fourni des informations utiles pour la rédaction de sa lettre. Inclure des éléments personnels dans une

lettre met les destinataires à l'aise. Si ce vendeur m'avait posé des questions sur mes interventions en public, il aurait pu commencer par : « Ce que vous m'avez dit au sujet de vos cours était passionnant. Comme il doit être intéressant de donner des séminaires à des chefs d'entreprise ! » Puis il aurait ajouté, pour mettre en avant la valeur de son produit : « Je suis sûr que ces costumes vous donneront fière allure face à votre auditoire. »

Imaginez maintenant que ce magasin de vêtements masculins propose l'adhésion à un club ou, mieux, à un programme intitulé « L'analyse de votre garde-robe » ou « S'habiller pour le succès ». Chacun des courriels qu'il enverrait par la suite comprendrait des informations intéressantes en matière d'habillement, tout en me tenant à jour des dernières nouveautés.

Ce genre d'exemple est applicable à pratiquement tous les commerces de détail, en dehors de la grande distribution. Si vous vendez des voitures, vous pouvez envoyer des informations utiles sur la conduite, la sécurité ou l'entretien des voitures. Si vous êtes joaillier, vous pouvez envoyer des astuces sur l'entretien des bijoux, le choix des pierres, les bijoux qui acquièrent de la valeur en vieillissant, les tendances, les vêtements auxquels assortir vos bijoux... Devenez un spécialiste de votre secteur et donnez à vos clients des informations utiles et pertinentes.

Si vous avez un stand de cosmétiques dans un grand magasin, des séances de maquillage ou de des conseils de mode, des métamorphoses sont un excellent moyen de créer des liens avec les clients. Si vous vous êtes déjà fait maquiller dans un grand magasin, du genre la Baie, avez-vous ensuite reçu des courriers ? Ou des conseils de maquillage ? Qu'ont-ils fait pour vous fidéliser ?

Si vous vendez des bateaux, vous pouvez donner des conseils de sécurité, de navigation, des suggestions de voyages, bref, toutes sortes d'informations susceptibles d'intéresser vos clients.

Quelle que soit la branche dans laquelle vous travaillez, il existe de nombreuses façons de créer et d'entretenir les liens avec vos

clients.

Même les grands distributeurs, tels que Wal-Mart, peuvent aller plus loin en fournissant des informations et des conseils sur leurs produits, des alertes et des informations pertinentes – sans chercher seulement à vendre, mais en offrant au client un service appréciable.

Reprenons l'exemple de Wal-Mart, qui a l'intention de proposer davantage de produits bio dans ses magasins. Pourquoi ne pas envoyer par courriel des informations sur l'agriculture biologique ? Ou demander l'adresse électronique des clients, à la caisse des magasins, moyennant un bon d'achat de 5 dollars à recevoir par courriel, par exemple. Entrer en contact avec tous les clients de Wal-Mart par e-mail vaut bien les 5 dollars qui leur seront offerts à chacun. D'autant qu'ils devront revenir dans un magasin pour utiliser leur bon d'achat avant son expiration et au passage acheter un article qu'ils n'auraient peut-être pas acheté sans cela.

Pensez aux économies réalisées lorsqu'on utilise Internet plutôt que des circulaires, des courriers, des spots publicitaires télévisés ou radiophoniques. Imaginez ce que représentent 100 millions d'adresses électroniques. Mais au lieu de vous contenter d'y envoyer des annonces de promotions à venir, envoyez des informations qui intéressent les gens. Ce qui ne vous dispense pas d'envoyer aussi les promotions à venir. Wal-Mart a du mal à maintenir des prix plus bas que les autres distributeurs. Imaginez que vous receviez un courriel du genre : « Comment nous avons négocié avec Sony pour pouvoir vous proposer cette offre spectaculaire. » Il s'agirait d'un article montrant comment Wal-Mart négocie pour maintenir des prix bas pour ses clients. Ce serait une bonne façon de susciter l'intérêt des clients tout en leur proposant les promotions et bonnes affaires habituelles.

Peu importe ce que vous vendez et qui sont vos clients. Un bon suivi est une technique dont toutes les entreprises peuvent tirer profit à condition de déployer les efforts nécessaires. Nous vivons dans un monde nouveau, rempli d'occasions qu'il serait dommage de manquer.

Travaux pratiques

Créez une lettre de suivi modèle pour vos produits ou vos services. Si vous travaillez dans la grande distribution, organisez un atelier autour des idées de marketing pédagogique à introduire dans vos courriers et qui donneront envie aux clients de les ouvrir et de les lire.

Si vous faites du commerce interentreprises, utilisez la trame proposée ci-dessus et créez un modèle pour le premier courrier de suivi que vous enverrez par e-mail.

Si vous vous adressez directement aux consommateurs (comme une boutique de vêtements ou une bijouterie), créez une lettre de suivi qui servira de modèle pour vos vendeurs.

Les étapes suivantes concernent plus particulièrement la vente directe, dans laquelle le vendeur cherche à créer des liens à long terme avec un acheteur, mais de nombreux concepts abordés ici peuvent se révéler également utiles dans la grande distribution.

Étape n° 2 : faites le premier appel téléphonique de suivi

L'appel de suivi devrait être passé juste après l'envoi de la première lettre de suivi. Il doit contenir une proposition intéressante pour le client, mais qui ne doit pas nécessairement rapporter directement de l'argent à votre entreprise.

L'idée de cet appel est de renforcer les liens entre le client et vous, pas de vendre quoi que ce soit. Cet appel est absolument indispensable si vous faites du commerce interentreprises. Dans ce cas, dites quelque chose du genre : « Bonjour, Monsieur. J'ai réfléchi aux problèmes que nous avons évoqués ensemble la dernière fois. Je crois que j'ai une idée qui peut vous intéresser. »

Si vous vendez directement aux consommateurs, vous pouvez simplement les rappeler pour leur proposer d'autres conseils ou une invitation pour deux personnes à un événement particulier.

Si vous travaillez avec les entreprises et que vous avez eu un bon contact avec vos clients, vous devez maintenant passer à leurs yeux

pour quelqu'un qui compte et qui gagne à être connu. C'est ainsi que je suis devenu un excellent vendeur pour mes clients eux-mêmes : je les ai tellement aidés qu'ils avaient l'impression que je faisais partie de leur personnel. Je les ai aidés à embaucher des gens de valeur, à concevoir des annonces publicitaires plus efficaces, à être plus présents aux salons, à créer des partenariats avec des entreprises susceptibles de les aider, etc. Ils finissaient par dire : « Voyons ce que Chet penserait de cela. Je vais l'appeler. » J'avais des liens très étroits avec mes clients et aucun d'entre eux ne m'a laissé tomber au profit d'un concurrent.

Par ailleurs, **au cas où le contact avec le client n'a pas été extraordinaire, le suivi est votre dernière chance de vous rattraper.**

Dans le commerce direct aux consommateurs, le mieux est de proposer de la pédagogie. Si vous vendez des lits, pensez aux cinq moyens d'améliorer le sommeil de vos clients, par exemple. Si vous vendez des meubles, ne pouvez-vous pas donner des conseils d'aménagement ou de décoration ? Dans ces exemples, il n'est peut-être pas indispensable de décrocher le téléphone, mais il est important que vous vous positionniez constamment comme un spécialiste qui sait de quoi il parle. Ainsi, vous serez partie intégrante du processus de prise de décision de vos clients, dans tout ce qui concernera votre secteur d'activité. Vos clients pourront vous appeler pour vous demander un conseil ou un avis.

Pensez également au bouche-à-oreille et aux recommandations que peuvent faire les clients satisfaits. Je n'ai jamais noué de relations étroites avec un vendeur de costumes, mais certains d'entre eux connaissent tellement bien leur métier qu'ils sont sans cesse recommandés par leurs clients à d'autres clients. Les vendeurs qui ont la réputation d'être des spécialistes génèrent trois fois plus de recommandations que les autres vendeurs.

Travaux pratiques

Quelle sera votre deuxième action de suivi après une vente ? Quelle conversation, si vous joignez votre client par téléphone ? Notez quelques idées de relance, en vous fondant sur des informations qui seront surtout utiles au client.

Étape n° 3 : partagez un détail amusant ou personnel

Vous pouvez utiliser, pour le suivi, des approches identiques à celles que vous avez mises en œuvre tout au long du processus de vente. Par exemple, envoyer à vos clients une page de bande dessinée ou un article susceptible de les intéresser. Même si cela a pour seul résultat de les faire sourire ou rire, ces gestes contribuent à maintenir votre notoriété et renforcer les liens avec eux. Alors envoyez-leur des attentions tous les mois. **Ne vous contentez pas de vendre : séduisez-les aussi.**

Travaux pratiques

Quelle sera votre troisième action de suivi ? Pensez à vos meilleurs clients. Que pouvez-vous leur envoyer qui les amuse ou les intéresse ? Rédigez un petit texte d'accompagnement, grâce auquel ils se souviendront de vous.

Étape n° 4 : organisez une soirée, un souper... et resserrez les liens

Que vous travailliez dans le commerce interentreprises ou dans le commerce direct aux consommateurs, organiser des soirées est l'un des meilleurs moyens de renforcer les liens avec vos clients. Référez-vous aux conseils du [chapitre 7](#) pour savoir comment vous y prendre.

Partager un repas crée également des liens, plus ou moins efficacement selon le type de repas : les liens noués au cours du souper sont plus forts qu'au cours d'un dîner ou d'un déjeuner.

L'idée est de pénétrer doucement dans la vie de vos clients. Ne soyez pas intrusifs. À vous d'évaluer la pertinence d'une invitation selon les cas. **L'un des moyens de procéder consiste à envoyer une invitation sous forme de « bon ».** Vous pouvez y joindre un mot de ce genre : « J'ai réalisé des recherches sur votre secteur d'activité et j'ai fait des découvertes intéressantes. Si vous voulez, nous pourrions en parler au cours d'un déjeuner ou d'un dîner. »

Travaux pratiques

Quelle sera votre quatrième action de suivi après la vente ? Si vous prévoyez d'inviter votre client, comment comptez-vous le faire ? Rédigez dès à présent l'invitation. Si vous vendez directement aux consommateurs, que pourriez-vous proposer à vos clients ? Un comptable ou un conseiller financier peut organiser un déjeuner pour donner à ses clients des outils et des conseils afin qu'ils maintiennent et développent la bonne santé financière de leur entreprise, par exemple.

Que pouvez-vous proposer de profitable à vos clients ?

Étape n° 5 : envoyez un autre courriel/lettre/carte

Une fois que votre notoriété est au plus haut, il faut tout faire pour la maintenir. Tant que vous assurez un suivi constant, vous ne risquez pas de voir partir vos clients chez les concurrents. Si vous venez d'inviter un client à souper, d'organiser une soirée ou un événement que vous avez sponsorisé, faites-le suivre immédiatement par un courrier. En voici un exemple :

Gail,

J'ai été ravi de souper avec vous. Si tous mes clients possédaient votre sens de l'humour...

Les problèmes que vous avez soulevés dans votre dernier courriel m'ont intrigué. J'ai fait faire des recherches sur le sujet. Nous en parlerons dès que j'aurai les résultats.

Cordialement,

Kevin

Cette brève lettre est intéressante. Tenez des propos personnels et flatteurs et précisez quelle sera la prochaine étape de vos relations. Ici, Kevin informe Gail qu'il a réalisé des recherches pour elle et qu'il lui donnera les résultats lors d'une prochaine rencontre. **C'est comme s'il avait déjà pris rendez-vous.**

Travaux pratiques

Quelle sera votre cinquième action suivant la vente ? Rédigez la lettre idéale à envoyer après une invitation à dîner, une soirée ou toute autre occasion que vous aurez organisée.

Étape n° 6 : organisez des activités incluant la famille de vos clients

Si vous travaillez d'entreprise à entreprise et que vos clients sont suffisamment gros pour le justifier, invitez-les à participer, avec leur famille, à des activités de loisir telles que plaisance, tennis, montgolfière ou plongée.

Plus l'expérience est mémorable, plus les clients auront envie d'y participer et plus ils en parleront autour d'eux. De la sorte, vous ferez vraiment partie de leur vie. Lors d'un salon à Hawaï, nous avons loué un catamaran et embarqué 30 clients pour une croisière, repas et boissons compris. Cela nous a vraiment permis d'approfondir les liens que nous avons tissés avec eux. J'avais emmené cinq de mes vendeurs. Nous avons acheté des lunettes de soleil en carton en forme de palmiers et avons pris des photos de tous nos clients chaussés de ces lunettes. Les photos ont ensuite circulé pendant tout le salon.

Lors d'un autre salon (occasion de voir tous les clients regroupés au même endroit), nous avons organisé une nuit de jeux et fabriqué de faux billets à l'effigie de chaque client. Ces billets leur ont

tellement plu qu'ils les ont rapportés chez eux pour les montrer à leurs familles.

Vous pouvez emmener vos clients voir un spectacle ou pique-niquer.

Si vous vendez directement aux consommateurs, vous pouvez organiser des soirées ou acheter des billets de groupe pour le théâtre, un concert ou un événement sportif. **L'objectif est de faire partie de la vie de vos clients.** Trouvez une idée enthousiasmante. Si vous avez l'habitude de ce genre de choses, vous n'aurez pas de difficultés. Si ce n'est pas le cas, ou si vous avez des vendeurs, mieux vaut mettre en place des procédures.

Travaux pratiques

Quelle sera votre sixième action de suivi ? Notez une dizaine d'événements auxquels vous pourriez inviter vos clients à participer avec leur famille. Rédigez une lettre ou un scénario téléphonique pour inviter vos clients.

Étape n° 7 : aidez-les à améliorer leur situation

Pouvez-vous être le roi ou la reine du réseautage ?

Les grandes entreprises trouvent toujours le moyen d'aider leurs clients à se développer. Vous est-il possible de faire se rencontrer plusieurs clients pour former un réseau de recommandations ?

Lorsque nous vendions des espaces publicitaires, nous mettions en contact des entreprises montantes et des entreprises déjà importantes. Des relations se créaient, souvent très profitables aux deux parties. C'est l'une des raisons pour lesquelles mes clients continuent à prendre mes appels – toujours. Ils se demandent à chaque fois quelle nouvelle idée je vais leur soumettre et répondent avec enthousiasme, parfois même un peu d'impatience.

Devenez une ressource pour vos clients. Trouvez une idée qui les aide à avoir du succès. Aider vos clients doit être votre objectif majeur. Peut-être vendrez-vous davantage de produits ou de services grâce à ça.

Travaux pratiques

Quelle sera votre septième action de suivi ? Pensez à vos meilleurs clients. Que pourriez-vous faire pour améliorer la situation de leur entreprise ?

Étape n° 8 : envoyez un autre courriel/lettre/carte

Vos clients doivent entendre parler de vous tout le temps, et avoir l'impression d'être en relation permanente avec vous. Continuez à envoyer régulièrement des petits mots, des lettres, des blagues. Si vous créez des liens étroits avec vos clients, ces attentions sembleront tout à fait naturelles.

Travaux pratiques

Quelle sera votre huitième action de suivi ? Rédigez un autre courriel, à envoyer après leur être venu en aide d'une façon ou d'une autre.

Étape n° 9 : aidez-les encore

Que pouvez-vous faire d'autre pour aider vos clients ? Peut-être pourriez-vous les inviter à participer à un séminaire ou organiser un séminaire dans leurs locaux ? Vous pouvez leur proposer une formation sur un sujet qui leur pose problème ? Vous pouvez les aider à embaucher de nouvelles personnes ou les avertir de tendances importantes dans leur secteur d'activité.

Nous travaillons avec une chaîne de restauration qui vend des déjeuners-conférences à des chefs d'entreprise. Cela lui permet de nouer des liens avec toutes les entreprises de sa région, au prétexte d'inviter leurs dirigeants à participer à des conférences intéressantes.

Si vous pensez que des formations commerciales, en marketing ou en management seraient profitables à vos clients, et si vous pouvez réunir un bon groupe de personnes, vous trouverez des entreprises spécialisées dans la formation – comme la mienne – disposées à intervenir pour se faire connaître davantage.

Lorsque vous parvenez à cette neuvième étape du suivi, vous êtes devenu un atout majeur et une personne de confiance aux yeux de vos clients. Cela a un impact évident sur leur fidélité, car ils auraient désormais l'impression de vous trahir s'ils faisaient affaire avec l'un de vos concurrents. Cette loyauté vous donne un pouvoir inégalé sur le marché, ainsi qu'un poids considérable sur tout ce que pense le client. Vu le coût que représente l'acquisition de nouveaux clients de nos jours, que pouvez-vous faire pour créer un lien indéfectible avec vos clients actuels ?

Travaux pratiques

Quelle est votre neuvième procédure de suivi ?

Notez les types de séminaires ou de formations que vous pouvez organiser pour vos clients. Que pouvez-vous faire pour vous assurer une place d'atout majeur et de personne de confiance dans leur vie ?

Étape n° 10 : ultime action de suivi... invitez-les et faites-vous inviter !

Lorsque vous finissez par recevoir vos clients chez vous ou que vous êtes invité chez eux, vous pouvez être certain que vous avez

assuré un suivi de qualité. Voici quelques paroles de vendeurs talentueux sur l'importance de cette étape :

« Tous mes clients importants ont déjà dîné chez moi. »

« La moitié des invités à mon mariage étaient des clients. »

« De leurs rêves à leurs loisirs, en passant par les activités de leurs enfants, je sais tout de mes meilleurs clients. »

Travaux pratiques

Quelle sera votre dixième procédure de suivi ?

Comment allez-vous inviter vos clients chez vous ? Que pouvez-vous organiser chez vous qui soit tellement irrésistible qu'ils ne pourront pas décliner l'invitation ? Pouvez-vous organiser une exposition, avec l'aide d'une galerie locale, et remplir votre maison d'œuvres d'art ? Pouvez-vous mettre à contribution un restaurant local, capable de préparer un somptueux souper chez vous ?

Rédigez une lettre ou un scénario téléphonique à l'adresse de votre meilleur client.

EN BREF : ENTRETENEZ VOS RELATIONS AVEC VOS CLIENTS

Rien n'est plus important que de créer et d'entretenir de bonnes relations avec vos clients. Votre objectif ultime est de voir les plus gros d'entre eux devenir des amis. Impliquez-vous dans leur vie et dans le développement de leur entreprise. Faites de leur succès une mission personnelle. Tout cela ne peut se faire sans une politique de suivi soutenue.

En organisant un suivi constant et structuré, vous vous démarquerez tellement de vos concurrents qu'ils ne feront pas le poids auprès de vos clients... ni à côté de vous.

Les derniers réglages

FIXER DES OBJECTIFS, ÉVALUER L'EFFICACITÉ ET ACTIVER VOTRE PLAN DIRECTEUR

Fixer des objectifs et évaluer l'efficacité des procédures constituent le douzième volet de notre ouvrage. Il a pour objectif d'augmenter l'efficacité des 11 domaines d'action étudiés dans les chapitres précédents.

Pour nous, se fixer un objectif ne consiste pas simplement à le noter sur un calepin, même si cela en fait partie, mais plutôt à rester concentré sur cet objectif, de sorte que sa réalisation soit rapide et automatique. Ce chapitre vous aidera non seulement à améliorer la situation de votre entreprise, mais également à vivre en meilleure santé et plus heureux.

Comme vous l'avez appris tout au long de cet ouvrage, **maîtriser une compétence ne consiste pas à accomplir 4 000 nouvelles tâches, mais plutôt à répéter 12 tâches 4 000 fois**. Si vous voulez avoir la maîtrise de votre activité, vous devrez sans doute pratiquer toutes les stratégies proposées dans ce livre avec constance et régularité, jusqu'à ce que vous observiez les progrès et les améliorations. Vous ne pourrez pas maîtriser toutes ces compétences en un clin d'œil. Aussi le fait de fixer des objectifs partiels accélérera-t-il le processus. Dans la dernière partie de ce chapitre, vous apprendrez dans le détail comment mettre en place

vos principales actions, notamment la stratégie des 100 clients idéaux.

Et si, en plus de toutes les étapes, de tous les outils, les ateliers et les idées qui vous sont dispensés dans ce livre, vous découvriez un autre avantage : un ordinateur programmé pour chercher des opportunités et générer le succès pendant que vous dormez ? Cet ordinateur ne fait rien d'autre de ses journées que regarder autour de vous, à l'affût de tout ce qui pourrait vous être profitable, dans tous les domaines de votre vie. Cela vous tente ?

En fait, vous possédez déjà cet ordinateur dans votre cerveau : il s'appelle le **système d'activation réticulaire (SAR)**. Le problème est que la plupart d'entre nous l'avons programmé pour chercher des choses inutiles plutôt que pour atteindre les résultats époustouflants dont nous rêvons.

Dans ce chapitre, nous vous expliquerons ce qu'est le système d'activation réticulaire et comment l'exploiter pour que tous les domaines de votre vie professionnelle et privée se développent. Vous apprendrez également la meilleure façon de fixer des objectifs et d'évaluer l'efficacité de vos actions pour atteindre plus rapidement le succès. Enfin, je vous donnerai l'exemple édifiant d'une entreprise qui, grâce à une détermination et à une discipline sans faille, a acquis et appliqué les 12 compétences qui sont détaillées dans ce livre, et est devenue une Prodigueuse Machine à Vendre.

Ce que nous pensons définit ce que nous sommes

Le système d'activation réticulaire est cet incroyable ordinateur que nous possédons tous à l'intérieur de notre cerveau et dont pourtant très peu d'entre nous se servent correctement^{*}. Chaque jour, des

milliers de pensées nous traversent l'esprit. Or, il se trouve que ces pensées ont un impact sur chacune des cellules de notre corps. Nos cellules sont réactives à l'environnement dans lequel elles baignent et la pensée est l'un des moyens les plus puissants de créer cet environnement. D'aucuns disent que lorsqu'on est en colère, qu'on a peur ou que l'on est angoissé au moment où l'on mange et où l'on boit, on empoisonne littéralement la nourriture que l'on ingurgite (sur ce sujet, voir le film documentaire *Que sait-on vraiment de la réalité ?* sorti en 2004). Par contre, **lorsqu'on concentre nos pensées sur tous les aspects positifs de notre vie et sur toutes les belles choses que l'on voudrait voir se réaliser, on finit inconsciemment par générer toutes sortes d'améliorations sur tous les plans.**

Prenez une minute et réfléchissez au genre de pensées que vous avez eues aujourd'hui. Quelle a été la nature prédominante de ces pensées ? Il est probable que vos pensées aient été dominées par les problèmes et l'autocritique, comme c'est le cas chez la plupart des gens. Les humains ont tendance à s'appesantir sur ce qui ne va pas et, comme nous l'avons vu précédemment, à partager avec les autres humains leurs malheurs, leurs soucis ou leurs récriminations. Écoutez les gens autour de vous. Le nombre de fois où l'on entend dire « Ça m'énerve ! », « Je ne suis vraiment pas en forme » ou « Je n'y arriverai jamais » est sidérant.

Le système d'activation réticulaire fonctionne comme un programmeur de nos attitudes et sa puissance provient du fait que l'inconscient accepte tout ce dont on le nourrit comme une réalité. En conséquence, si vous lui dites que vous ne pouvez pas faire telle ou telle chose, vous n'y arriverez effectivement pas. L'inconscient ne peut pas émettre de jugements à propos des pensées et dire : « Non, elle ne le pense pas vraiment. Elle va y arriver cette fois-ci. ». Il ne fait pas la distinction entre une perception réelle et une perception imaginaire. Aussi, si vous pensez que vous n'êtes pas capable, vous échouerez vraisemblablement. Se faire du souci a le même impact. **Si vous êtes préoccupé, votre inconscient pense que le problème en question est important pour vous et ne vous**

aidera pas à trouver des solutions. Pour trouver des solutions, vous devez changer votre manière de penser et, au lieu de vous inquiéter, demander des solutions. Je l'ai personnellement expérimenté des centaines de fois, dans des situations qui semblaient être désespérées.

J'ai même appliqué cette règle pour l'éducation de mes enfants. Lorsque l'un d'entre eux dit quelque chose du genre : « Je n'y arrive pas » ou « Je ne suis pas doué pour ça », je rétorque : « Comment cela s'appelle-t-il ? » Ce à quoi ils répondent en maugréant : « Le renforcement de l'échec. » Un jour, mon fils prenait un cours de tennis. « Je n'arrive pas à servir », a-t-il râlé. Puis il a jeté un coup d'œil dans ma direction et s'est repris : « Mais je progresse de jour en jour ! » Mes enfants ont eu beau râler et maugréer, ils ont pu observer eux-mêmes les progrès qu'ils accomplissaient. Il suffit de focaliser le SAR sur ce que l'on veut vraiment plutôt que sur ce que l'on ne veut pas.

On dit souvent qu'à force de faire comme si, on finit par y arriver. De fait, en ajustant son attitude, en faisant comme si on avait déjà atteint notre objectif, l'inconscient se comporte comme si ce succès était déjà une réalité. L'inconscient croit ce que vous lui dites et fait en sorte que la réalité confirme vos paroles. Ayez l'attitude de quelqu'un qui a du succès, et votre inconscient se chargera d'apporter le succès dans votre vie. Notre attitude est un élément très puissant, mais aussi le seul sur lequel nous puissions exercer un contrôle. Vous ne pouvez pas contrôler votre conjoint, vos enfants, la météo, vos collègues ni l'économie du pays. Vous pouvez essayer de mieux les comprendre, mais en aucun cas les contrôler. Vous avez un pouvoir sur votre perception et votre attitude, c'est tout. Mais la bonne nouvelle est que la perception et l'attitude sont les deux seuls éléments que vous ayez besoin de contrôler pour atteindre vos objectifs et réaliser vos rêves, dans la vie professionnelle comme dans la vie privée.

Comment fonctionne le SAR (système d'activation réticulaire) ?

Imaginez que vous traversiez le terminal d'un aéroport pour trouver votre porte d'embarquement. Votre avion ne décolle que dans deux heures, vous n'êtes donc pas pressé. Vous n'avez rien d'autre à faire que marcher vers votre porte. Beaucoup de choses se produisent autour de vous : des conversations plus ou moins bruyantes, des annonces sortant des haut-parleurs, des enfants qui courent et se font gronder par leurs parents. Vous n'y prêtez aucune attention particulière, si bien que vous n'entendez pas vraiment tous ces sons. Mais si une voix vous dit soudain : « Joe Smith, décroche ton portable », si vous êtes Joe Smith, vous décrochez votre portable.

Votre système d'activation réticulaire rejette tout ce qui ne vous concerne pas et attire votre attention sur ce qui vous intéresse. Dans un aéroport bondé, où se succèdent des milliers de messages commerciaux, d'annonces et d'autres distractions, votre SAR écarte tout de votre attention. Imaginez la situation si vous déambuliez dans cet aéroport ou étiez assis au restaurant, et si vous ne pouviez pas faire la sourde oreille à tout ce qui ne vous intéresse pas directement. Vous ne pourriez ni avoir une conversation ni même vous concentrer sur quoi que ce soit.

Autre exemple : vous avez acheté une nouvelle voiture. Jusqu'à présent, vous n'aviez jamais remarqué ce modèle, maintenant, vous avez l'impression de le voir partout. Maintenant que cette voiture est devenue intéressante à vos yeux, votre SAR va l'identifier au milieu des milliers de véhicules que vous croisez chaque jour. Encore un exemple : mon scénario a suscité l'intérêt de plusieurs actrices et de stars, dont je n'aurais jamais entendu parler si elles ne s'étaient pas intéressées à mon film. Lorsque LeAnn Rimes lisait le scénario, je ne pouvais pas ouvrir un magazine ou allumer la télévision sans tomber sur elle. Si elle ne s'était pas intéressée au film, j'aurais peut-être simplement remarqué qu'elle avait fait un ou deux tubes. Une

fois qu'elle est apparue sur l'écran de mon radar et que mon SAR a su qu'elle m'intéressait, je l'ai vue partout.

Le SAR est une machine très efficace qui se concentre sur tous les domaines qui vous intéressent, qu'il s'agisse de votre voiture, de vos loisirs, vos objectifs, votre succès, vos limites, vos échecs, etc. Si vous pensez constamment à vos échecs, à vos problèmes, à vos soucis, votre SAR aura constamment ces sujets pour cibles et vous connectera à ces centres d'intérêt précis. **Qu'il s'agisse de succès ou d'échec, votre SAR oriente toute l'énergie de votre cerveau pour trier la masse énorme d'informations qu'il reçoit à chaque instant et vous guider vers une réalité qui est cohérente avec vos pensées.** Si vous marchez dans la rue en pensant que votre entreprise bat de l'aile ; vous allez sans doute remarquer un panneau « Fermeture définitive » sur une boutique et penser « Les affaires sont vraiment mauvaises ». Par contre, vous ne verrez même pas la pépinière d'entreprises en construction, à deux pas de là, parce que les projets d'expansion ne font pas partie de vos pensées actuelles. Le SAR est un instrument puissant que la plupart d'entre nous n'utilisent pas sciemment.

Exploiter la puissance du SAR

Lorsque je vais assister une entreprise qui a des problèmes, la solution la plus puissante que je propose à ses dirigeants est de se concentrer sur les solutions et de fixer des objectifs pour améliorer la situation. Ce changement de point de vue a une incidence sur les résultats de l'entreprise. Lorsque chaque employé consacre au moins une heure par semaine à orienter son SAR sur les solutions et les améliorations, les solutions commencent à apparaître, et les affaires à s'améliorer. L'une des façons d'exploiter la puissance du SAR est d'organiser des ateliers, dans lesquels chacun réfléchit aux solutions plutôt qu'aux problèmes.

Du fil au câble

Le fait est que le système d'activation réticulaire fonctionne déjà à plein régime dans votre vie. Il crée une réalité en adéquation avec vos pensées. Chacune des affirmations que vous formulez en votre for intérieur se forme dans l'inconscient, comme le fil d'une idée. Chaque fois que vous affirmez une chose, le fil s'épaissit. Si vous vous répétez cette même idée encore et encore, le fil se transforme en ficelle, puis en corde, jusqu'à devenir un câble d'acier, obéissant à la réalité que vous créez.

Nous avons tous des croyances programmées, notamment sur nos propres limitations. Nous affirmons : « Je ne retiens jamais les noms », « Je suis empoté », « Je ne sais pas cuisiner », « Je ne sais pas danser », « Je rate toujours ce genre de choses »... La première fois que nous les exprimons, ces affirmations ne sont que des fils ténus, mais après que nous les avons répétées des centaines ou des milliers de fois, imaginez à quel point elles sont devenues tenaces. Nous conditionnons notre inconscient pour qu'il crée la réalité que nous avons programmée, celle où nous oublions les noms, manquons une marche dans les escaliers, écrasons les pieds de notre cavalière, faisons brûler le souper et ratons toutes sortes de choses. Mais si vous étiez persuadé d'avoir une bonne mémoire des noms ou une bonne coordination de mouvements, ou d'être un bon cuisinier et un bon danseur et que vos tentatives étaient couronnées de succès ? Et si ces idées constituaient votre système de croyances, qu'est-ce que votre inconscient serait en train de faire, à votre avis ? Il serait en train de créer votre succès.

Un raccourci vers la réussite

Vous concentrer sur le succès peut au départ vous sembler difficile, mais il existe un raccourci pour vous y aider. Votre esprit est plus réceptif quand il est au calme, juste avant de vous coucher ou juste

avant de vous lever, par exemple. Ce sont les meilleurs moments pour orienter votre SAR vers toutes les choses positives dont vous voulez emplir votre vie. Si vous vous imaginez en train de réussir à ce moment-là, votre cerveau aura plus de facilité à s'emparer de cette idée. **Si vous devez participer à une réunion importante, visualisez-la telle que vous aimeriez la voir se dérouler. Cette visualisation sera gravée en vous au moment où vous entrerez dans la salle de réunion et vous aidera à parvenir aux résultats que vous visez.**

Il est important de faire travailler votre cerveau dans l'instant présent. Dites-vous « Aujourd'hui est une bonne journée » plutôt que « Je vais passer une bonne journée aujourd'hui ». Ou : « Le succès *vient* facilement à moi » plutôt que « Le succès va venir facilement à moi ». On appelle cela l'autosuggestion.

Exprimez vos objectifs et vos désirs comme s'ils existaient déjà : votre cerveau s'appliquera à les réaliser plus vite que vous. Si vous dites : « Je serai millionnaire », le cerveau répond : « D'accord, je ferai en sorte que cette réalité se produise. Mais je n'ai pas à m'en occuper maintenant. » Si, au contraire, vous dites : « Je *suis* millionnaire », il répond : « Ah, je fais en sorte *dès à présent* de créer cette réalité. »

Vous est-il déjà arrivé d'aller vous coucher en vous disant : « Il faut que je me réveille à l'heure demain matin » et de vous réveiller, le lendemain, juste avant que le réveille ne sonne ? Comment votre cerveau a-t-il su ? Réfléchissez-y. Outre les milliards de calculs que notre cerveau effectue chaque seconde, il dispose également d'une horloge qui vous dit exactement à quelle heure vous réveiller. Vous est-il arrivé de vous coucher en vous disant : « Demain matin, il ne faut pas que je me lève tard » et de vous lever tard ? Veillez aux mots que vous employez. Si vous vous dites : « Je dois me réveiller à l'heure demain », le cerveau entend « Me réveiller à l'heure demain ». Si vous dites « Je ne dois pas me lever tard », il retient : « Me lever tard ». Le choix des mots est crucial quand on s'adresse à son inconscient. Affirmez les choses comme si elles existaient déjà.

Dites à votre SAR exactement ce que vous voulez et concentrez-vous sur le positif.

Thomas Edison, l'inventeur de la lampe, de l'appareil photographique et de dizaines d'autres objets ingénieux, disait : « N'allez jamais vous coucher sans adresser une requête à votre inconscient. » De fait, vous pouvez poser un problème à votre inconscient en vous endormant et vous réveiller le lendemain matin avec la solution. Selon Napoleon Hill, on devrait exiger que son inconscient trouve les solutions ou les réponses que l'on cherche.

L'un des moyens de faire travailler votre inconscient pour vous est d'enregistrer votre voix énonçant des affirmations positives à votre inconscient et de l'écouter chaque soir avant d'aller vous coucher.

Pendant douze ans, j'ai écouté tous les soirs, avant d'aller me coucher, une cassette enregistrée dans laquelle je m'adressais directement à mon inconscient. Je me passais la cassette au moment où mon esprit était le plus réceptif. Mes revenus ont doublé trois ans d'affilée.

Travaux pratiques

Faites un enregistrement de votre voix sur le support de votre choix – CD, fichier numérique, etc.

Tout d'abord, choisissez comme fond sonore une musique relaxante que vous aimez. Puis parlez comme si vous faisiez un exercice de relaxation : dites-vous de fermer les yeux, d'imaginer que vous êtes dans un endroit calme et relaxant – un lac paisible, un hamac sous un arbre, bref, un endroit qui pour vous symbolise la paix. Dites-vous de vous détendre et de respirer profondément. Comptez de 10 à 1, en vous détendant davantage à chaque chiffre. Cela permet à votre cerveau de passer à un fonctionnement moins actif, tout en calmant votre esprit et en vous préparant au sommeil.

Ensuite, dites une série d'affirmations sur vous et votre vie. Il s'agit de croyances positives sur vous-même, sur la personne que vous êtes et ce que vous voulez dans la vie. Veillez à les exprimer comme si elles étaient déjà une réalité, de sorte que votre cerveau commence à les traiter comme telles.

Voici quelques affirmations pouvant convenir à tout un chacun :

- J'attire le succès.
- Le succès vient à moi facilement.
- L'abondance et la prospérité affluent vers moi de toutes parts.
- Il est facile d'avoir du succès.
- Mes pensées sont positives.
- Je suis en parfaite santé.

Le pouvoir de l'autosuggestion

Dans chacune des réunions hebdomadaires que j'organise avec le service des ventes, je fais répéter à chaque vendeur après moi un certain nombre d'affirmations. L'une de mes préférées est : « *J'adore appeler les prospects le matin.* » Quand j'étais moi-même représentant de commerce, j'avais noté ces mots sur une feuille de papier que j'avais accrochée face à mon bureau, sur le mur. Je répétais la phrase d'une voix forte et enjouée. Si vous êtes vendeur ou responsable d'une équipe de vendeurs, il n'y a pas meilleure affirmation. Appeler des prospects est l'activité la plus ardue de ce métier. Mais personnellement, j'adorais appeler les prospects le matin. Je suppose que c'était à force de me l'être répété tous les matins pendant des années.

Enregistrez 10 affirmations qui vous correspondent parfaitement. **N'oubliez pas que les affirmations doivent être positives et ancrées dans le présent.** Répétez-les sans arrêt jusqu'à la fin de l'enregistrement. Je dois avouer que c'est l'une des choses les plus puissantes que j'aie accomplies pour sortir du milieu ouvrier dans lequel j'ai grandi. Une fois que vous avez créé cet enregistrement, écoutez-le chaque soir avant de vous coucher. C'est vrai, ma femme m'a demandé de mettre des écouteurs pour ne pas avoir à entendre tout cela.

Utilisez votre SAR pour fixer des objectifs

Un objectif concentre votre attention et fait en sorte que votre cerveau attire ce que vous voulez. La plupart des gens passent plus de temps à organiser leurs vacances qu'à organiser leur vie. Or, **lorsque vous vous fixez des objectifs dans les différents domaines de votre vie personnelle comme de votre vie privée, votre SAR fait tout pour attirer des événements intéressants.** En effet, au moment où vous exprimez vos objectifs, vous orientez votre inconscient vers le succès, qu'il traite comme une réalité. C'est pourquoi le simple acte de formuler par écrit vos objectifs peut changer le cours de votre existence. C'est encore plus flagrant si vous gardez les objectifs sous les yeux pendant la journée ou si vous vous les répétez matin et soir. J'ai affiché 27 objectifs à l'intérieur du placard de ma salle de bains, que je vois chaque fois que je prends du dentifrice. Un jour, j'ai pris conscience que je pouvais regrouper cinq de ces objectifs et les atteindre en une seule action. Si je n'avais pas eu cette liste sous les yeux tous les jours, je n'aurais pas eu cette idée. En fait, mon inconscient a cherché et trouvé le moyen d'atteindre ces objectifs le plus facilement possible. Afin de tirer le meilleur parti de cet exercice, fixez-vous des objectifs progressifs à court, moyen et long terme. **Vos objectifs doivent être certes ambitieux, mais réalisables. Ainsi, vous ne perdrez pas de vue votre succès.** Si, en revanche, vous vous fixez des objectifs délirants, impossibles à atteindre, vous risquez de renforcer votre propre échec.

Un atelier pour définir des objectifs

Notez sur une feuille :

- cinq objectifs à atteindre au cours de votre vie ;

- cinq objectifs à atteindre dans l'année ;
- le montant des revenus que vous souhaitez gagner au cours des cinq prochaines années ;
- trois choses que vous ferez chaque mois pour améliorer votre vie ;
- trois choses que vous ferez chaque mois pour améliorer la situation de l'entreprise ou du service que vous dirigez ;
- trois choses que vous ferez chaque mois pour améliorer vos performances.

Affichez ces différentes listes dans un endroit où vous êtes sûr de les voir tous les jours. Rédigez-les comme si vos objectifs étaient déjà atteints : « Je fais cinq ventes par jour », « Mon entreprise a une croissance de tant par an ».

Répondez aux questions suivantes. Cela vous aidera à définir davantage d'objectifs et vous aidera à viser le succès.

- Quels sont les trois résultats (réalisables) que vous attendez de votre travail ? Notez-les comme s'ils faisaient déjà partie de votre vie.
- Quelles sont les trois actions que vous allez mettre en place pour augmenter l'efficacité de votre personnel ?
- Quelles sont les trois actions que vous allez mettre en place pour être plus heureux et en meilleure santé ? Quand et à quelle fréquence allez-vous les accomplir ?

Évaluer l'efficacité pour augmenter la performance

Un autre moyen d'atteindre rapidement ses objectifs consiste à évaluer l'efficacité du processus à chaque étape. Si vous évaluez constamment l'efficacité des mesures que vous avez mises en place, vous pourrez les réajuster rapidement et sans difficulté, au cas où elles n'engendreraient pas les résultats escomptés.

Lorsque je travaille avec des entreprises, nous mettons ensemble en place toutes sortes d'instruments d'évaluation. Voici un outil que vous pourrez utiliser et adapter selon les domaines dans lesquels vous souhaitez mesurer l'efficacité de vos procédures. Il s'agit d'un document d'évaluation de la performance d'un vendeur vendant, en l'occurrence, aux entreprises, des avantages sociaux et des assurances-maladies pour les employés.

Je vous donnerai d'abord ces éléments séparément avant de vous les montrer réunis sur une seule feuille.

Jour/Mois	21/1	22/1	23/1	24/1	Total
Appels	41	27	77	69	214
Contacts :					
PDG/Président	8	4	9	5	26
Directeur financier	3	1	3	3	10
Contrôleur de gestion	1	0		2	3
Ressources humaines	10	5	10	4	29
Résultats :					
Message vocal	24	19	43	32	118
Présentations programmées				4	4
Intéressé, à rappeler	7	6	10	12	35
A raccroché/pas intéressé/content	5	2	6	5	18
Barrage	3	3	3	3	12
Cherche activement					
Vient de changer de courtier	2	1	3	2	8
Réunion assurance				4	4
Filiale	4	3	7	3	17

Tout en haut est inscrit le nombre d'appels que ce vendeur a passés chaque jour. En l'occurrence, il s'agissait d'une semaine de quatre jours.

Comme il vendait ces assurances à des entreprises, ses cibles étaient les PDG, les directeurs financiers, les contrôleurs de gestion et les employés des ressources humaines. Comme vous pouvez le lire dans le tableau, il a joint huit PDG par téléphone le premier jour, 26 au total dans la semaine. Il a également joint par téléphone 10 directeurs financiers, 3 contrôleurs et 29 employés des ressources humaines.

Mais si vous jetez un coup d'œil à la dernière partie du tableau, vous constaterez qu'il n'est parvenu à décrocher que quatre présentations ou rendez-vous sur les 214 appels téléphoniques qu'il a passés. Cela paraît peu, mais si l'on considère qu'il s'agissait de ses clients idéaux, chacun de ces rendez-vous a été pris avec une très grande société. C'est pourquoi on peut considérer ces résultats comme un succès.

Notez que 35 personnes ont demandé à être rappelées, 21 lui ont raccroché au nez ou déclaré qu'elles n'étaient pas intéressées. Dans 12 cas, il n'est pas parvenu à contourner la personne qui faisait barrage. La catégorie « Recherche activement » regroupe les personnes qui cherchent justement ce que vous vendez, ce qui est une aubaine. Il se trouve que ce vendeur n'a pas eu l'occasion de tomber sur ce genre de personnes cette semaine-là. La catégorie « Vient de changer de courtier » est une autre catégorie importante et motivante à cibler, car il s'agit des gens que vous auriez pu avoir comme clients si vous les aviez appelés quelques mois auparavant.

Obtenir des rendez-vous n'était pas le seul objectif que ce vendeur devait atteindre lorsqu'il appelait les prospects. Voici la deuxième partie de ses résultats.

Jour/Mois	21/1	22/1	23/1	24/1	Total
Données prospects					
Numéro direct	22	14	19	13	68
Adresse électronique	11	4	18	5	38
Télécopieur	8	3			11
Adresse électronique du PDG	19	8	32	24	83
Adresse électronique du directeur financier	7	4	9	6	26
Adresse électronique du contrôleur de gestion	3	1	2	3	9
Adresse électronique du DRH	15	14	25	19	73
Rendez-vous assurances		1		4	5
2 ^e rendez-vous					
3 ^e rendez-vous					
Récapitulatif					
Date de renouvellement	6	2	8	7	23
Relation courtier	9	5	10	9	33

Tant que vous êtes au téléphone avec un prospect, l'idéal est de collecter des données précises, afin de cibler au mieux l'entreprise.

Ce vendeur a posé des questions au prospect et récupéré des numéros de téléphone directs, des adresses électroniques, des numéros de télécopieur, afin de rentrer un maximum d'informations dans les fichiers de ses clients idéaux.

Comme vous l'avez vu dans le premier tableau, il n'a décroché que quatre rendez-vous, mais il n'a pas baissé les bras pour autant lorsqu'on rejetait ses propositions ou qu'il ne parvenait pas à entrer en contact avec la personne.

Le tableau suivant expose les différentes actions de suivi.

Jour/Mois	21/1	22/1	23/1	24/1	Total
Suivi					
Courriel confirmation présentation	2			4	6
Télécopieur confirmation présentation					
Télécopieur pas intéressé					
Télécopieur à rappeler			2	1	3
Télécopieur a raccroché					
Télécopieur délégué					
Courriel promotion	3	3	2	1	9
Télécopieur promotion	2	1		1	4

Chaque appel que le vendeur a passé aurait dû être suivi d'une action de relance. Par exemple, nous avons conçu un courrier à envoyer aux personnes qui lui avaient raccroché au nez. Car, quand on vous a raccroché au nez, vous avez tout de même établi un premier contact, aussi ténu soit-il. Si vous envoyez un courrier dans la foulée, vous renforcez ce contact. Vous pouvez écrire : « Vous venez de mettre fin à notre conversation, mais je pense que vous n'avez pas saisi l'importance de mon appel, sans quoi vous vous seriez abstenu. Voici de quoi il retourne : [donnez un aperçu de ce dont ils vont bénéficier en assistant à votre présentation/séminaire]. La plus grosse dépense de votre entreprise concerne les avantages sociaux. Je vous propose de découvrir neuf moyens différents de réduire ces coûts au cours d'un séminaire. Je vous contacterai de nouveau pour vous permettre de bénéficier de ces informations inédites. »

Avez-vous déjà reçu un courrier de ce genre après avoir raccroché au nez de quelqu'un ? C'est le genre de geste qui fait sortir un vendeur du lot. Si vous continuez à contacter les personnes qui vous ont raccroché au nez, vous finirez par gagner leur respect. Comment ne pas respecter quelqu'un qui ne baisse pas les bras après un premier rejet ?

Le document d'évaluation des performances est non seulement un outil d'évaluation, mais également un outil de management. Vous remarquerez que ce vendeur n'a pas effectué tout le suivi qu'il aurait pu. C'est pourquoi, lorsque j'ai reçu ses tableaux, je lui ai fait faire des exercices pour améliorer ses compétences, sur la base de ce qu'il avait noté. Il existe des logiciels permettant de regrouper ce genre de données dans un tableau unique. Mais pour les petites entreprises qui n'en possèdent pas, l'exemple de tableau présenté à la page suivante permet de suivre une semaine entière d'activité.

Jour/Mois	21/1	22/1	23/1	24/1	Total
Appels	41	27	77	69	214
Contacts					
PDG/Président	8	4	9	5	26
Directeur financier	3	1	3	3	10
Contrôleur de gestion	1	0		2	3
Ressources humaines	10	5	10	4	29
Résultats					
Message vocal	24	19	43	32	118
Présentations programmées				4	4
Intéressé, à rappeler	7	6	10	12	35
A raccroché/pas intéressé/ content	5	2	6	5	18
Barrage	3	3	3	3	12
Cherche activement					
Vient de changer de courtier	2	1	3	2	8
Réunion assurance				4	4
Filiale	4	3	7	3	17
Données prospects					
Numéro direct	22	14	19	13	68
Adresse électronique	11	4	18	5	38
Télécopieur	8	3			11
Adresse électronique du PDG	19	8	32	24	83
Adresse électronique du directeur financier	7	4	9	6	26
Adresse électronique du contrôleur de gestion	3	1	2	3	9
Adresse électronique du DRH	15	14	25	19	73
Rendez-vous assurances		1		4	5
2e rendez-vous					
3e rendez-vous					
Récapitulatif					
Date de renouvellement	6	2	8	7	23
Relation courtier	9	5	10	9	33
Suivi					
Courriel confirmation présentation	2			4	6
Télécopieur confirmation présentation					
Télécopieur pas intéressé					
Télécopieur à rappeler			2	1	3
Télécopieur a raccroché					
Télécopieur délégué					
Courriel promotion	3	3	2	1	9
Télécopieur promotion	2	1		1	4

Mettez vos vendeurs en concurrence

Un autre moyen d'évaluer et d'améliorer l'efficacité de votre service des ventes – ou de tout autre service de l'entreprise – est d'organiser des concours.

L'un de mes clients, qui dirige une entreprise d'encadrement de tableaux, a remarqué que son meilleur encadreur était deux à trois plus efficace que les autres. Il a donc noté le nombre de tableaux qu'il parvenait à encadrer en une journée, y a ajouté 1, et a proposé aux autres encadreurs d'égaler, voire de dépasser ce chiffre. Ceux qui y parviendraient dans la journée, sans casse, recevraient une prime. Ce concours du meilleur encadreur a aussitôt fait grimper la productivité de tous les encadreurs. On peut organiser des concours dans tous les domaines. **Analysez les performances de vos employés et organisez un concours pour les motiver et augmenter leur productivité.**

Henri Ford a utilisé une tactique similaire, mais il n'a pas eu besoin de promettre de récompense pour le gain de productivité. Comme Napoleon Hill l'a rapporté dans son livre, *Réfléchissez et devenez riche*, Ford s'est rendu dans l'usine avec un pot de peinture et a inscrit le chiffre 6 sur le sol. Quand les ouvriers de nuit ont demandé ce que cela signifiait, il a expliqué que c'était le nombre de voitures que l'équipe de jour produisait. Le lendemain matin, il apprenait que l'équipe de nuit avait produit sept voitures. Aussi peignit-il un grand 7 à la place du 6. Lorsque l'équipe de jour en demanda la signification, il expliqua que c'était le nombre de véhicules que l'équipe de nuit avait produits. En mettant l'équipe de jour et l'équipe de nuit en concurrence, il a fait sensiblement augmenter la productivité de son usine.

C'est la méthode que j'utilise avec les équipes de vendeurs lorsque je travaille avec elles sur les appels aux prospects. Toutes les deux heures, nous affichons le nombre d'appels que chaque personne a réalisés. Toutes les deux heures, tout le monde lève la tête et voit à quel niveau il se situe en termes de productivité. Cela

crée une émulation entre les vendeurs. En une semaine, cette simple mesure a permis de tripler le nombre d'appels que cette équipe a effectués. Cette entreprise utilise un programme qui permet aux vendeurs d'avoir accès à ces chiffres en un clic. Si vous n'évaluez pas l'efficacité de vos employés, la productivité sera moins élevée et vos objectifs, plus lointains qu'ils ne pourraient l'être. N'hésitez pas à créer des documents d'évaluation des performances, à organiser des concours et à fixer des objectifs ambitieux. Puis observez ce qui se passe dans l'entreprise ou le service que vous dirigez.

Activez le turbo

Comme nous l'avons vu, la clef du succès n'est pas de se lancer simultanément dans 4 000 activités, mais d'en maîtriser 12. Dans cet ouvrage, nous avons décrit les 12 domaines de compétence à structurer et à maîtriser pour faire de votre entreprise l'une des plus performantes de son secteur. En suivant ces conseils et en faisant preuve de détermination, vous ne rencontrerez plus aucun obstacle que vous ne puissiez surmonter. Pour illustrer ce point, voici un exemple de situation inextricable que j'ai réussi à démêler en appliquant les douze principes énoncés dans ce livre. Je vous ai déjà raconté des bribes de cette histoire, qui reste à mes yeux l'un des meilleurs exemples de la façon dont ces principes peuvent générer des résultats extraordinaires.

Le milliardaire Charlie Munger m'a embauché pour que je vende des espaces publicitaires dans un magazine, le *California Lawyer* (littéralement : *Avocat de Californie*). C'était, à l'époque, la publication spécialisée en droit la plus diffusée dans cet État. Cependant, elle ne possédait que 2 % de part de marché de la publicité au niveau national, face à 45 concurrents, ce qui la faisait chuter au quinzième rang. Les magazines nationaux consacrés au

droit occupant les quatre premières places se partageaient pratiquement le marché, les autres se contentaient des miettes.

Pour obtenir des annonceurs nationaux qu'ils fassent de la publicité dans notre revue, j'avais deux défis majeurs à affronter. Tout d'abord, nous nous situions sur un marché vertical, c'est-à-dire que notre public était uniquement constitué d'avocats. Les sociétés comme Xerox, qui faisait partie de mes clients idéaux, suivaient une stratégie de marché horizontal. Ils annonçaient dans des magazines tels que *Business Week*, diffusés au niveau national et ciblant des hommes d'affaires dans tous les secteurs. S'ils avaient déjà pour clients des médecins, des avocats, des dentistes et des gardiens de zoo dans tout le pays, pourquoi dépenseraient-ils une fortune pour une publication de marché vertical ?

Le second défi important était qu'il s'agissait d'une publication régionale. Les grandes sociétés ne font pas de publicité dans les journaux spécialisés locaux. Certaines auraient pu dépenser une infime partie de leur budget sur les marchés verticaux (médecins, avocats, architectes, etc.), mais ils n'allaient pas annoncer dans des journaux locaux alors qu'en publiant une annonce dans un journal spécialisé diffusé au niveau national ils pouvaient toucher les avocats ou les médecins de 50 États d'un coup. D'un point de vue stratégique, c'était impossible.

En fait, nombre de ces gros annonceurs avaient déjà pris la décision que les marchés verticaux spécifiques ne valaient pas la peine qu'ils y investissent. Dans ce cas, quelque proposition commerciale que nous fassions, ils ne risquaient pas de s'intéresser à *California Lawyer*. Même si je leur répétais pendant des semaines que nous étions la revue juridique la plus importante de Californie, j'avais peu de chances qu'ils y passent de la publicité. Aucune chance, pour être exact. Il était évident que notre unique proposition commerciale serait un fiasco, aussi ai-je décidé de concentrer mes efforts sur la mise en place de notre autre *prodigieuse position stratégique*. Et, en utilisant les 12 outils essentiels que vous avez

appris dans ce livre, nous avons battu nos concurrents à plate couture.

Tout d'abord, nous ne nous sommes pas présentés comme une revue spécialisée et avons fondé notre présentation sur la question « Comment réussir dans le monde juridique », dont nous avons trouvé les réponses dans les recherches que nous avons effectuées. Les résultats de ces recherches étaient édifiants : selon le Bureau de recensement des États-Unis, les avocats sont les plus gros producteurs de texte par jour. Ils émettent plus de données que n'importe quelle autre profession. Ce fait, auquel s'ajoutent des revenus et des profits élevés, fait des avocats une excellente cible pour les entreprises technologiques. La première partie de notre stratégie commerciale ne consistait pas à vendre notre magazine, mais plutôt à révéler aux entreprises les raisons pour lesquelles le marché juridique était un marché intéressant. Cela dit, même cet argument ne suffisait pas à faire de ma revue régionale un support viable pour ces annonceurs. Pourquoi iraient-ils s'adresser à la seule Californie ?

L'étape suivante allait donc consister à donner une justification pertinente en établissant les critères d'achat. Nous possédions des tas de données évoquant la Californie comme « l'État guidant la nation ». À l'époque, alors qu'on comptait 18 000 avocats en moyenne par État, la Californie en totalisait 143 000. La différence était de taille. La Californie était à la tête de la nation en matière d'initiatives juridiques et d'idées d'avant-garde. De fait, la Californie a émis davantage de lois inédites que n'importe quel autre État. Un tiers des plus grandes sociétés des États-Unis établissent leur conseiller juridique en Californie. Nous disposions d'un grand nombre de données de cet acabit, montrant, d'une part que quelqu'un qui cherche à réussir sur le marché juridique doit asseoir d'abord sa position en Californie. D'autre part, qu'il est pertinent de tester le marché juridique dans un État avant d'investir au niveau national.

Décomposons cela en étapes :

- **Étape 1** : définir la meilleure position stratégique possible. Dans notre cas, notre position se présentait comme une part d'un marché qu'il était très intéressant pour eux de conquérir.
- **Étape 2** : nous avons établi notre position au sommet du marché, de sorte que les clients sachent que, parmi toutes les possibilités qui s'offraient à eux pour pénétrer ce marché, faire de la publicité dans notre magazine constituait le moyen le plus puissant.
- **Étape 3** : nous avons inscrit toutes ces données dans une « présentation pédagogique » et lancé notre première offre à chaque annonceur.
- **Étape 4** : nous avons mis en place notre stratégie des 100 clients idéaux et nous sommes mis à contacter les plus gros annonceurs possibles, sans relâche et par tant de moyens différents qu'ils n'ont pas mis longtemps à savoir qui nous étions.
- **Étape 5** : j'ai entraîné l'équipe commerciale sans relâche. Il y en avait néanmoins toujours un qui n'avait pas saisi la stratégie : « Mais pourquoi dois-je faire tout cela alors que mon but est de vendre des espaces publicitaires ? » J'ai donc pris par la main ces vendeurs plus tactiques que stratèges et les ai emmenés aux réunions avec les clients, pour leur montrer le pouvoir impressionnant que peuvent exercer les informations relatives au marché sur la motivation des prospects. Ils ont été convaincus.
- **Étape 6** : nous avons appliqué tous les jours les procédures relatives à la gestion du temps. J'exigeais constamment que le personnel établisse des listes de tâches à accomplir.
- **Étape 7** : j'ai fait travailler le personnel sur les « 7 étapes d'une vente », dans les moindres détails. J'ai fait remplir des questionnaires, organisé des ateliers pour chaque étape et mis les vendeurs « sur la sellette », les faisant travailler sur certains prospects en particulier et sur leur façon d'aborder les 7 étapes.
- **Étape 8** : nous avons appliqué les procédures de suivi, créant de plus en plus d'occasions de nouer des liens durables.
- **Étape 9** : nous avons été les vedettes des salons professionnels, au cœur de toutes les soirées, dont les meilleures étaient celles que nous avons nous-mêmes organisées. Puis nous avons organisé notre propre salon, dont le but était de montrer à tous les

annonceurs comment mieux travailler avec des avocats. Nous avons conçu une cérémonie de remise de prix aux meilleurs cadres du secteur, au cours d'une soirée de gala que nous avons agencée de bout en bout.

- **Étape 10** : nous avons offert à nos clients de nombreux services complémentaires qui nous ont permis de resserrer les liens et de les rendre indéfectibles. Nous avons mis en place un service visant à aider les responsables du marketing à obtenir des contrats avec d'autres annonceurs. Nous avons donné un calendrier, que toutes les entreprises du secteur ont utilisé pour planifier les salons. Nous avons également conçu des publicités pour tous nos annonceurs.
- **Étape 11** : nous avons fixé des objectifs dans tous les domaines de compétences.
- **Étape 12** : nous avons évalué et suivi chaque activité, à l'aide de concours, au cours desquels les meilleurs étaient récompensés.

J'utilise encore cet exemple comme cas d'étude, même s'il remonte à quinze ans. Il ne reste probablement rien de moi dans ce magazine ou dans les programmes que j'ai mis en place. C'est simplement un exemple de la façon dont on peut se sortir de toute situation difficile. J'avais, en l'occurrence, toute latitude pour agir et faire en sorte que tous ces changements surviennent.

Nous avons créé une Prodigieuse Machine à Vendre qui nous a permis de vendre, de gérer, de mettre en place des stratégies et de dépasser nos concurrents à tous les niveaux. Nous avons doublé le chiffre d'affaires en un an, qui a de nouveau doublé la deuxième année et encore doublé l'année suivante. C'est ce qui a amené Charlie Munger à me convoquer dans son bureau pour me dire : « Chet, êtes-vous sûr que nous ne mentons pas, que nous ne trahissons ni volons personne ? Jamais de ma vie je n'ai vu quelqu'un faire doubler le chiffre d'affaires pendant trois ans d'affilée. » « Non, Charlie, ai-je répondu en éclatant de rire, c'est juste que nos stratégies de marketing et commerciale sont plus efficaces que celles de tous nos concurrents. »

Le plus satisfaisant est que rien de tout cela n'a été vraiment difficile. Les ingrédients essentiels de ce succès, mes amis, sont une discipline et une détermination sans faille. Si vous voulez créer une Prodigieuse Machine à Vendre, concentrez-vous sur les 12 notions expliquées dans les 12 chapitres de cet ouvrage.

Je vous fais une promesse : si vous faites de ce livre votre bible pour vos ventes, votre marketing et votre management et que vous le lisez et l'étudiez en profondeur, vous n'aurez besoin de rien d'autre pour dominer le marché dans votre secteur. Du moins, rien d'autre qu'une détermination sans faille.

* Denis Waitley, *Seeds of Greatness: The Ten Best-Kept Secrets of Total Success*. New York, Pocket Books, 1984, pp. 123-25. En anglais. NdT.

Vous avez aimé ce livre ?

Ces titres pourraient vous intéresser.



Pour réussir en affaires, il faut penser et agir comme les entrepreneurs prospères. Dans ce livre unique, l'homme d'affaires multimillionnaire Norm Brodsky montre à l'aspirant entrepreneur comment modeler son esprit de manière à affronter toutes sortes de situations.

Comment faire décoller son entreprise : les outils de l'entrepreneur averti pour affronter une foule de situations

Norm Brodsky et Bo Burlingham
264 pages • 2013 • 24,95 \$



Leader mondial de la stratégie d'entreprise, Gary Hamel lance un pavé dans la mare : le management traditionnel nuit aux organisations. Prenant pour exemples les bons et les mauvais coups de Google, d'Apple, de Disney et d'une foule d'autres bannières connues, Gary Hamel insiste sur la nécessité de rendre les entreprises plus humaines. À chaque dirigeant et patron de trouver sa manière, inspiré par ce livre rempli de pistes de réflexion et d'action.

La nouvelle donne : les 5 défis prioritaires des entreprises pour réussir dans un univers plus hostile que jamais

Gary Hamel
344 pages • 2013 • 29,95 \$



« Cet ouvrage va devenir un classique pour toutes les entreprises qui cherchent à augmenter leurs bénéfices, leur chiffre d'affaires et à améliorer leur avenir. »

– Jay Conrad Levinson, père de la collection Guerrilla Marketing :
plus de 14 millions d'exemplaires vendus en 43 langues

Vous pouvez avoir la meilleure offre sur le marché, les plus beaux bureaux du monde, le site Internet le plus visité : tout cela n'a aucune importance si vous ne réalisez pas assez de ventes.

Dans cet ouvrage qui devrait être le livre de chevet de n'importe quel vendeur ou entrepreneur, Chet Holmes vous fournit les 12 clés essentielles pour transformer vos activités, votre équipe ou votre entreprise en *prodigieuse machine à vendre*. Pour chacune de ces clés, découvrez quantité d'idées réalistes et efficaces à mettre en place dès maintenant, ainsi que des exercices pratiques pour les intégrer à votre quotidien.

- **Augmentez vos résultats en travaillant mieux, pas davantage :** ciblez vos 6 priorités du jour, planifiez votre temps pour les réaliser, réglez chaque chose une fois pour toutes.
- **Concentrez vos efforts sur vos meilleurs clients :** listez vos 100 clients idéaux, structurez votre approche et ne renoncez jamais.
- **Exploitez au maximum les 7 outils incontournables du marketing :** augmentez le rendement du capital investi dans votre site Internet, vos publicités, vos relations publiques...
- **Stimulez l'intérêt des clients :** étonnez-les durant vos présentations, effectuez un suivi exceptionnel, et évitez les 8 erreurs les plus fréquentes.

Ouvrez ce livre à n'importe quelle page : vous y trouverez une astuce concrète à appliquer tout de suite. Lisez-le d'un bout à l'autre et mettez-le en pratique : vous devancerez vos concurrents et dominerez votre marché.

CHET HOLMES a conseillé les plus grands PDG et entrepreneurs au cours de séminaires très prisés aux États-Unis. Il a contribué à booster les ventes et à améliorer la productivité de près de 1 000 entreprises, parmi lesquelles Warner Bros., Merrill Lynch, Wells Fargo, Estée Lauder, NBC et Citibank.

Les Éditions
Transcontinental



tc • MEDIA

ISBN 978-2-89472-693-8



9 782894 726938

Table des Matières

Couverture	1
Copyright	3
Titre	5
TABLE DES MATIÈRES	7
Préface d'Olivier Roland	12
Note au lecteur de Jay Conrad Levinson	15
Préface de Michael E. Gerber	17
Avant-propos	20
Introduction	26
1 La gestion du temps : les secrets des dirigeants	35
Le jour où j'ai compris qu'il fallait que je gère mon temps différemment	37
Les 6 étapes pour une bonne gestion du temps	41
2 Élever le niveau de compétences et instaurer des formations régulières	54
La formation selon la méthode tribale	55
La formation fixe un niveau de compétences	58
La formation fait gagner de l'argent	59
Sans formation, vous échouerez	60
Répéter, répéter, répéter...	63
Comment mener une séance de formation	66
La formation en informatique : une aubaine pour la productivité	72
3 Organiser des ateliers de travail efficaces	77
Le modèle des grandes entreprises	79
Les ateliers de travail : mode d'emploi	80

Les 10 étapes pour mettre en place une nouvelle procédure	92
4 Devenir un brillant stratège	104
Augmenter les ventes de 600 % en ajoutant un seul objectif stratégique	108
Se présenter face à un stade plein	110
Le marketing basé sur la pédagogie	114
Un facteur d'échec : les cadres tacticiens	121
Un facteur de réussite : l'exemple	122
Renforcer la stratégie	123
Pourquoi la présentation au stade est-elle le noyau du processus ?	124
Pédagogue ET expert	125
2 autres exemples de marketing basé sur la pédagogie	126
Trouver l'argument irréfutable	127
5 Embaucher des champions	131
Qu'est-ce qu'un champion ?	134
Comment embaucher un champion	140
3 étapes pour faire passer un entretien à un champion	145
Comment rémunérer un champion ?	153
Même les très petites structures peuvent embaucher des champions	157
Comment gérer un champion ?	158
Remarque sur les embauches	159
6 L'art d'attirer les meilleurs clients	163
Le commerce interentreprises	165
À l'assaut d'Hollywood	174
Le commerce direct au consommateur (B to C)	176
Des partenaires idéaux	177
La valeur d'un client fidèle	180
Le pouvoir de la recommandation	181
7 Les 7 outils incontournables du marketing	183

Outil de marketing n° 1 : la publicité	185
Outil de marketing n° 2 : le publipostage électronique	196
Outil de marketing n° 3 : la documentation d'entreprise	197
Outil de marketing n° 4 : les relations publiques	201
Outil de marketing n° 5 : le contact direct	208
Outil de marketing n° 6 : les salons et l'éducation des clients	208
Outil de marketing n° 7 : Internet	221
8 Capter le regard	229
Capitaliser sur le poids des images	230
Intégrer de la couleur	231
Quelques règles pour une présentation efficace	234
Les 3 outils à maîtriser : votre voix, vos mots, votre attitude	243
8 erreurs généralement commises par les orateurs	245
9 Comment conquérir les meilleurs clients	252
La quête des 100 clients idéaux	254
6 étapes simples pour commencer	257
10 La vente	277
Les degrés d'apprentissage	278
11 Le suivi et les relations avec les clients	301
Restez en relation	303
Mettez en place un bon suivi	306
Les 10 étapes d'un bon suivi	308
12 Les derniers réglages	323
Ce que nous pensons définit ce que nous sommes	324
Comment fonctionne le SAR (système d'activation réticulaire) ?	327
Exploiter la puissance du SAR	328
Du fil au câble	329
Un raccourci vers la réussite	329
Le pouvoir de l'autosuggestion	332
Utilisez votre SAR pour fixer des objectifs	333

Un atelier pour définir des objectifs	333
Évaluer l'efficacité pour augmenter la performance	334
Mettez vos vendeurs en concurrence	340
Activez le turbo	341
Couverture arrière	349