



Pascal Py

Le Plan d'Actions du Commercial

Le concevoir, le rédiger...

EYROLLES

© Groupe Eyrolles, 2014
ISBN : 978-2-212-55986-6

Sommaire

Avertissement.....	12
Introduction.....	13

Partie I

Le ciblage

1. Le ciblage en fonction de la rentabilité de vos contacts.....	17
Dressez le bilan de l'efficacité de vos contacts passés.....	18
<i>Les Squelettes.....</i>	18
<i>Les Contactivores</i>	18
<i>Les Vaches à lait.....</i>	19
<i>Les Poules aux œufs d'or</i>	19
Évaluez la sensibilité de vos clients à des contacts répétés.....	22
<i>Calcul du coefficient d'élasticité.....</i>	22
<i>Comment exploiter le coefficient d'élasticité ?</i>	25
Premier composant de stratégie pour cibler vos clients	26
<i>Les Squelettes.....</i>	27
<i>Les Contactivores</i>	28
<i>Les Poules aux œufs d'or</i>	28
<i>Les Vaches à lait.....</i>	28
2. Le ciblage en fonction de la maturité de vos clients	31
Les 4 phases de la maturation d'un client.....	32
<i>L'enfance ou la phase de démarrage (D).....</i>	32
<i>L'adolescence ou la phase de croissance (C).....</i>	34

<i>L'âge adulte ou la phase de maturité (M)</i>	36
<i>La vieillesse ou la phase de vieillissement (V)</i>	38
<i>L'analyse de la maturation permet un éclairage spécifique client par client.....</i>	39
Comment examiner la maturation de vos clients	40
<i>Pourquoi cet examen ?.....</i>	40
<i>Comment l'effectuer ?.....</i>	41
L'examen de la maturation par famille de produits	47
<i>À quel stade de la maturation les clients consomment-ils les produits d'une famille ?.....</i>	48
<i>Quels sont les modes de consommation des clients aux divers stades de leur maturation ? .</i>	49
L'approche multiportefeuille	50
Sachez bâtir une stratégie de contacts à partir de la maturation.....	53
<i>La maturation ascendante (ou montante)</i>	53
<i>La courbe en U</i>	54
<i>La configuration descendante ou rajeunissante</i>	55
3. Le ciblage en fonction du poids relatif de vos clients.....	57
<i>La méthode des « 20/80 » ou classement ABC</i>	58
<i>La méthode des interquartiles pour hiérarchiser vos clients.....</i>	61
<i>Le principe de la méthode</i>	61
<i>Illustration du calcul des interquartiles</i>	62
<i>Le ciblage par le « R » de vos clients</i>	64
4. Le ciblage en fonction du potentiel comparé de vos clients	67
<i>Méthodes et astuces pour apprécier le potentiel de vos clients</i>	69
<i>Hiérarchisez le potentiel de vos clients avec l'indicateur « P »</i>	71
<i>La technique de ciblage par le « P » des clients</i>	71
5. Le ciblage en fonction du niveau de pénétration	75
<i>Évaluez la pénétration des clients à l'aide de leur « PR »</i>	76
<i>La très efficace technique du « P-R » pour cibler vos clients</i>	77
<i>Exemple de ciblage des clients à partir de leur « P-R »</i>	80

6. Le ciblage à partir de la fidélité de vos clients	83
Déterminez l'engagement de vos clients à demeurer fidèles.....	84
<i>Les produits FiFo</i>	<i>85</i>
<i>Les produits FiLo</i>	<i>87</i>
<i>Les produits LiFo</i>	<i>89</i>
<i>Les produits LiLo</i>	<i>92</i>
Les enseignements à tirer des achats de vos clients.....	95
<i>Le risque de perte de chiffre d'affaires</i>	<i>95</i>
<i>Le risque de perte de clients</i>	<i>96</i>
Définir votre ciblage au vu de l'engagement de vos clients	98
<i>Quels produits proposer selon le type de contacts.....</i>	<i>98</i>
<i>Apprécier la nécessité de « suivre » un client.....</i>	<i>99</i>
Trois autres techniques pour repérer l'engagement de vos clients à être fidèles	100
 7. Le ciblage des bons prospects	 103
La règle de la pertinence	104
La règle de la crédibilité	105
La règle de « la double attractivité »	106

Partie 2

Concevez vos actions commerciales

8. Les 15 actions de conquête ou de reconquête de clients	113
Les 6 actions de conquête proactives.....	114
<i>Le porte-à-porte.....</i>	<i>114</i>
<i>Les actions d'outdoor</i>	<i>114</i>
<i>L'intégration à des réseaux et cercles.....</i>	<i>115</i>
<i>Les propositions visant à un engagement partiel.....</i>	<i>115</i>
<i>L'offre d'essai aux prospects</i>	<i>116</i>
<i>Le parrainage</i>	<i>116</i>

Les 6 actions de conquête réactives.....	117
<i>Les salons, foires et expositions.....</i>	117
<i>Sponsoring et mécénat.....</i>	119
<i>L'événementiel.....</i>	120
<i>Les actions d'intensification du trafic clients.....</i>	121
<i>L'achat de contacts.....</i>	121
<i>Les journées portes ouvertes.....</i>	122
Les 3 actions de reconquête des clients perdus.....	122
<i>Le constat écrit d'insatisfaction et son mode opératoire.....</i>	123
<i>Le courrier personnalisé en 7 points.....</i>	124
<i>Le contact direct, déroulé en 8 étapes.....</i>	125
9. Les actions pour intensifier la satisfaction de vos clients.....	127
<i>L'action sur la conformité, pour conjurer le mécontentement.....</i>	130
<i>L'action sur la pertinence, pour réduire le gâchis.....</i>	131
<i>L'action d'ajustement, pour combattre les frustrations.....</i>	131
<i>L'action d'innovations, créateur de développement.....</i>	132
10. Les actions d'entretien de votre clientèle.....	133
<i>Comment accroître la fidélité des clients.....</i>	134
<i>Seize actions pour fidéliser vos clients.....</i>	136
<i>Quels sont vos moyens pour favoriser l'attraction objective ?.....</i>	136
<i>Quels sont les moyens pour favoriser l'attraction émotionnelle ?.....</i>	142
<i>Cinq actions pour sécuriser votre clientèle.....</i>	147
<i>La « contractualisation » de vos relations.....</i>	147
<i>Les actions de contournement des décideurs.....</i>	148
<i>Les actions de traitement du mécontentement ponctuel des clients.....</i>	149
<i>L'exploitation individuelle des enquêtes d'insatisfaction.....</i>	150
<i>Les protections contre le benchmark des clients.....</i>	151
<i>Les différentes actions de rétention des clients sur le départ.....</i>	152
<i>La demande de formalisation.....</i>	152
<i>L'appel à l'aide.....</i>	153

Faites en sorte de les rendre redevables	153
Jouez sur le registre de la culpabilité	153
11. Les actions de stimulation de vos clients.....	155
Les 5 actions de stimulation des achats	155
Les actions promotionnelles avec primes	156
Les actions de promotion tarifaire	157
L'essayage	158
Le cross selling	160
L'up selling.....	161
Les actions de stimulation des efforts de vos clients	162
Clients et commerciaux conjuguent leurs efforts.....	163
Pourquoi stimuler les efforts de vos clients ?	166
Pour optimiser vos contacts ayez conscience de leurs coûts.....	167
Huit moyens pour stimuler les efforts accomplis par vos clients	171
Élevez votre discours.....	172
Asseyez votre pouvoir par la confiance et le respect	173
Agrandissez les bases de votre relation.....	174
Développez un lien amical et affectif.....	175
Soyez omniprésent	176
Saisissez toutes opportunités pour prendre un bon contact	176
« Obligez vos clients »	179
Revendiquez leur fidélité.....	179

Partie 3

Concevez et rédigez votre PAC

12. Assignez des objectifs d'efforts à vos clients.....	183
Que voulez-vous précisément obtenir de vos clients ?	183
Objectifs d'efforts de nature qualitative	184
Objectifs d'efforts de nature quantitative	187

Améliorer son rang dans le portefeuille.....	188
Améliorer son P-R.....	188
Être moins Contactivore.....	188
Gagner en maturité.....	188
Être plus engagé, plus fidèle.....	189
Sachez évaluer et contrôler les efforts de vos clients	190
La maturation.....	191
Le « R » des clients	191
L'indicateur « P-R ».....	191
Le degré d'engagement des clients.....	192
La productivité des contacts	192
Exemples de grille de scoring des efforts de clients.....	193
Application à votre entreprise	193
 13. Déterminez votre stratégie globale de contacts	 197
Prévoyez votre somme de contacts annuels possibles	198
Distribuez vos contacts par type d'actions commerciales	199
Croissance interne ou croissance externe ?.....	201
La clientèle actuelle est-elle suffisante pour atteindre les objectifs de votre PAC ?.....	201
La pyramide des degrés de maturation est-elle équilibrée ?.....	202
Quelle part réserver aux turbo visites ?.....	203
Quelle part réserver aux contacts d'entretien ?	204
Évaluer le nombre de visites à allouer à vos actions de stimulation.....	206
 14. Arrêtez votre plan annuel de contacts par client et prospect	 209
Comment concevoir votre plan de contacts par client	209
Comment concevoir votre plan de contacts par prospect	213
Évaluez les efforts « Ep » de vos prospects.....	213
Déclinez le score d'efforts des prospects en plan de contacts.....	219
 15. Rédigez votre Plan d'Actions Commerciales en 7 étapes	 223
1 ^{re} étape – Rappelez les objectifs convenus avec votre entreprise.....	223

<i>Quelques règles d'or pour discuter et comprendre vos objectifs</i>	224
<i>Exemple de rédaction des objectifs par secteur d'activité pour une saline.....</i>	225
2 ^e étape – Résumez votre diagnostic concernant vos clients	227
3 ^e étape – Exposez les grandes orientations de vos actions commerciales.....	228
4 ^e étape – intégrez les actions commerciales prévues par votre entreprise	229
<i>Précisez l'objet et le type d'action</i>	231
<i>Décrivez les cibles retenues</i>	232
<i>Détaillez les objectifs commerciaux de chaque action</i>	235
5 ^e étape – Présentez votre stratégie globale de contacts par plateforme d'actions commerciales	237
6 ^e étape – Planifiez les différentes actions commerciales de l'année	238
7 ^e étape – Énoncez les conditions du succès de vos actions	240
<i>Le référentiel des exigences managériales</i>	240
<i>Vos résolutions personnelles.....</i>	241
Quelques additifs annotés de vos commentaires	243
Conclusion	247
Annexe 1. Faites certifier ISO 17024 vos compétences commerciales	251
Annexe 2. Votre savoir-faire commercial est-il perfectible ?	253
Annexe 3. Êtes-vous au top en management commercial ?	255

Introduction

L'essentiel des moyens dont dispose un commercial pour gérer son portefeuille de clients ou son secteur de vente dans le but d'atteindre ses *objectifs de résultats*, relève de trois éléments :

- **des contacts ciblés**, sous la forme de visites sur le terrain, d'échanges téléphoniques, de courriels ou de mailing.
- **des actions commerciales**, à mener concrètement auprès de ces cibles, et qui visent aussi bien à vendre des produits ou services à la clientèle de son secteur qu'à prospecter de nouveaux clients, à fidéliser les anciens ou à récupérer ceux volages, voire perdus.
- **un discours à tenir aux clients**, pour mettre en œuvre et concrétiser les actions commerciales prévues dans le but d'atteindre les objectifs de résultats demandés.

Élaborer un PAC consiste donc pour le responsable d'un secteur ou d'un portefeuille de clients, à définir quelles actions commerciales mener : pour obtenir quoi (objectifs et discours) ? de la part de quels clients (ciblage) ?

Cela nous conduit à une première approche globale de la définition d'un Plan d'Actions Commerciales : c'est *transformer un objectif de résultats assignés par sa direction en un ensemble cohérent d'actions, de contacts et de discours*.

Cette définition nous conduit à organiser ce livre en trois parties.

La première partie est entièrement consacrée à la présentation d'outils destinés à cibler les clients et prospects sur lesquels il est nécessaire ou intéressant d'agir, et ceux, *a contrario*, qui nécessitent un moindre investissement de votre part.

En votre qualité de responsable de clientèle, vous n'avez, en effet, pas le loisir de contacter autant de fois chacun de vos clients en portefeuille qu'il serait nécessaire de le faire pour obtenir 100 % de votre marché. Votre *capital de contacts* est limité alors que le nombre de vos clients et prospects ne l'est, en théorie, pas. Cela vous impose de répartir *votre effort*. Prendre en compte la réciprocité des efforts fournis par vos clients en réponse aux vôtres, va ainsi constituer le fil directeur d'un ciblage efficace et pertinent.

La deuxième partie vous invite à définir vos actions commerciales à partir d'un catalogue détaillé d'actions proposées.

Les actions commerciales obéissent aux cycles de la vie des clients ; ceux-ci naissent, se développent et disparaissent. Ici seront détaillées les actions de conquête et de reconquête de clients, les actions portant sur leur satisfaction, celles relevant de l'entretien de la relation pour la pérenniser et la sécuriser. Néanmoins, conquérir des clients, les satisfaire et les fidéliser ne constitue pas une fin en soi. Il est nécessaire d'augmenter leur chiffre d'affaires, et de les inciter à se prendre en charge pour vous libérer du joug d'un effort permanent et coûteux. Les actions de stimulation des achats et des efforts de vos clients vont répondre à cet impératif.

La troisième partie vous aide à concevoir et à rédiger votre PAC.

Concevoir votre PAC oblige d'abord à s'interroger sur ce que vous voulez obtenir de vos clients. Autrement dit, quels objectifs d'efforts allez-vous assigner à chacun d'entre eux ? Quel discours tenir pour les inciter à fournir cet effort ? Et quel système de suivi et de contrôle allez-vous mettre en place afin de vous garantir de l'efficacité de vos actions ?

Ensuite, il faut penser à la répartition de ces éléments. Quelle part de votre capital de contacts allez-vous allouer à vos différentes actions pour la conquête, la satisfaction/l'entretien de la relation et l'intensification des achats de vos clients ?

Chapitre 8

Les 15 actions de conquête ou de reconquête de clients

Dans mon livre *Conquérir de nouveaux clients*¹, j'identifie 12 actions commerciales de conquête et 3 de reconquête à la disposition des commerciaux. La prospection en est la plus connue. Les actions de conquête regroupent toutes les démarches ou approches visant à créer des **opportunités de contacts** avec des clients potentiels. Convenons que, l'entretien une fois commencé, en dehors de la présentation respective des protagonistes et après que ceux-ci eurent vanté le mérite des organisations qui les emploient, les choses sont peu différentes. Une analyse plus approfondie du besoin, la création d'un climat de confiance, une sympathie naissante et vous voilà en situation classique d'entretien de vente. En vérité, il en va de la conquête comme de l'amour, l'essentiel du problème réside plus en amont, dans la création d'une opportunité de rencontre...

La prise de rendez-vous par le biais du téléphone est la voie la plus usitée pour rencontrer des prospects et créer des occasions de conquête. Il en existe d'autres. Ici je présente succinctement les opérations commerciales qui visent à générer des contacts pour gagner les faveurs de nouveaux clients autrement que par la prise de rendez-vous. Cette partie distingue, en deux sections, les actions commerciales selon qu'elles sont PROACTIVES et vont délibérément au-devant des prospects, ou *a contrario* de nature moins dynamique, qu'elles se contentent d'être RÉACTIVES, autrement dit de faire simplement écho aux demandes des clients qu'elles provoquent.

Les 6 actions de conquête proactives

Appartiennent aux démarches proactives, toutes les actions commerciales qui prennent l'initiative d'une rencontre avec des prospects. Toutes visent à agir pour créer une opportunité de contacts.

■ Le porte-à-porte

À tout seigneur tout honneur, le porte-à-porte a conquis ses lettres de noblesse dans de nombreux secteurs. Efficace aussi bien auprès des particuliers que pour conquérir de nouveaux clients parmi les entreprises, le porte-à-porte est pourtant un art réservé aux commerciaux au caractère bien trempé. Proactif par définition, c'est un formidable moyen de prendre des contacts pertinents. Les métiers de la bureautique, de la papeterie ou encore du personnel temporaire l'ont adopté avec succès. Le contact direct augmente les chances d'être reçu et limite les faux-fuyants des interlocuteurs. Le porte-à-porte pose toutefois quatre problèmes majeurs :

- l'identification préalable et la présence du décideur ;
- le respect d'un protocole d'entretien de vente très rigoureux ;
- il ne grandit ni l'image du commercial ni celle de son entreprise ;
- les clients ainsi conquis s'avèrent souvent opportunistes.

■ Les actions d'*outdoor*

Très proche dans l'esprit de la traditionnelle démarche de prospection, l'*outdoor* est une des actions de conquête les plus anciennes, remises au goût du jour sous une appellation anglo-saxonne. Au fond des choses c'est la technique de l'homme-sandwich. Sortir pour faire rentrer ! Que ce soit à l'aide d'un écran géant qui projette ce qui se passe à l'intérieur d'un magasin, le défilé de jolies filles en scooter dans les rues passantes de la ville, de simples rabatteurs distribuant des tracts ou les apposant sur les pare-brise des voitures en stationnement, la distribution de bons d'achats ou encore la distribution dans

les boîtes aux lettres de propositions avantageuses, les techniques d'*outdoor* regroupent tous les moyens pour aller au-devant de la clientèle et la convier à se rendre sur votre point de vente.

■ L'intégration à des réseaux et cercles

La réussite est rarement le fait d'un individu isolé. L'appartenance à des mouvances de tous ordres (clubs, associations, syndicats...) et quelle qu'en soit la vocation (artistique, sportive, caritative, etc.) est un exceptionnel moyen de conquête de nouveaux clients. Des stratégies relationnelles adaptées sont à mettre en œuvre. Dans une ville de province, intégrer un club professionnel (tel que les DCF¹, un cercle de qualité, l'ANDRH²), le conseil général, le MEDEF, un club sportif, est de bonne mesure à celui qui veut réussir.

■ Les propositions visant à un engagement partiel

À mi-chemin entre conquête et fidélisation, la technique de l'engagement partiel exploite l'une des 7 règles d'or³ pour engager un client à prendre une décision favorable à un achat. Elle vise à faire entrer les prospects dans un processus d'engagement partiel, par petites touches. Quand un chargé de clientèle de banque offre à des prospects à fort potentiel une carte bleue pour la première année, il ne prend pas de risques inconsidérés. De votre côté, faites l'investissement de rechercher quels engagements partiels vous pourriez proposer à vos prospects ou clients. Si l'eau de la piscine est trop froide, mouillez-les doucement...

1 Dirigeants Commerciaux de France.

2 Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines.

3 *Conquérir de nouveaux clients, op. cit.*

■ L'offre d'essai aux prospects

Essayez l'essai ! Inscrivez à votre PAC une campagne d'essai. L'essai est un précieux moyen de conquête, en vertu de l'une des 7 règles d'or de l'engagement selon laquelle *la décision d'un futur client de s'engager est liée à la certitude d'obtenir la satisfaction recherchée*. Offrez un essai, faites goûter, laissez utiliser, donnez à emporter ou prêtez quelques jours vos produits ou services et les retombées ne se feront pas attendre. Vous vous attacherez les prospects ciblés par cette action de conquête. Satisfaits, ils deviendront vos clients.

■ Le parrainage

L'observation du comportement de la plupart des personnes, à l'occasion d'un achat important, suffit à s'en convaincre : les clients vantent (vendent) quasi systématiquement à leur entourage leurs nouvelles acquisitions et tentent de convaincre leurs proches des avantages et bénéfices à en retirer. Tous cherchent en vérité à se rassurer du bien-fondé de leurs achats et sont poussés par l'instinct grégaire qui les anime. C'est dire combien le parrainage est un levier efficace. Il exploite simplement la propension naturelle des clients à faire adopter à leur entourage les produits qu'ils achètent. Toutefois, pour atteindre son objectif de conquête, l'usage de ce canal doit respecter quelques règles essentielles :

- **Formalisme.** Les conditions du parrainage doivent être très arrêtées, les avantages proposés aux parrains et aux filleuls clarifiés.
- **Attractivité de la rémunération des parrains.** Les opérations de parrainage butent souvent sur l'écueil de la « rémunération » du parrain. Ne cherchez pas à attraper des mouches avec du vinaigre.
- **Avantage promotionnel aux filleuls.** Les parrains sont des ambassadeurs, pas des vendeurs. Pour les aider à surmonter l'immanquable culpabilité ou gêne liée au fait de vendre à un ami, la réciprocité du bénéfice filleul/parrain est une bonne technique. Cette observation emporte la conviction de devoir

offrir un cadeau à chacun. Un jeu dans lequel tout le monde gagne. Vous, surtout !

- **SimPLICITÉ de l'offre.** Les règles du jeu doivent être très claires.
- **Constance.** Le parrainage est une opération de longue haleine, à mener avec constance, détermination.

Les opérations de parrainage sont réalisables aussi bien en *B to B* qu'en *B to C*. La chambre officielle de commerce d'Espagne en France (COCEF) invite les entreprises adhérentes à parrainer de nouveaux membres en contrepartie d'une réduction de 10 % de leurs cotisations annuelles. Bien peu de chose au regard des bénéfices que rapporte un client.

Les 6 actions de conquête réactives

Les démarches proactives regroupent toutes les actions qui vont au-devant du prospect pour tenter de le convaincre. Les actions réactives que nous allons maintenant passer en revue sont conçues autour du principe de réaction aux demandes émanant des clients.

En clair, plutôt que de sortir pour chasser, on attire pour saisir !

■ Les salons, foires et expositions

Contrairement aux idées reçues, participer à ce type de rassemblement consiste à donner la priorité à la prise de contacts, constituer une base de données clients, éveiller des désirs, améliorer l'image de l'entreprise, etc. et ce faisant privilégie les relations clients et non la vente proprement dite.

Tentants pour l'entreprise, qui y voit une occasion de rentabilisation immédiate de son investissement, et trompeurs pour les vendeurs à l'affût de commandes faciles, les salons coûtent trop cher pour en faire un lieu de promotion des ventes. L'expérience fait aisément

ressortir que les décisions d'achat réellement prises à cette occasion font exception. La plupart des ordres passés entérinent des décisions prises antérieurement à la manifestation. Plutôt que d'investir un précieux temps à prendre quelques coûteuses commandes, opérez un meilleur choix : éveillez le désir chez vos interlocuteurs, asseyez la crédibilité de vos solutions, sympathisez avec les visiteurs, renseignez vos fichiers prospects et d'affaires en cours et **prenez des rendez-vous toutes les fois qu'aucune urgence ne se fait jour**. Brusquer les choses, en matière de vente, s'avère souvent néfaste. Après avoir obtenu l'assurance qu'une commande imminente ne s'échappait pas... je vous invite à passer rapidement au visiteur suivant.

Pour rentabiliser votre présence sur le stand de votre entreprise, voici 4 bons conseils :

- *Une information préalable de vos clients*. L'existence de salons ne s'invente pas. La participation de votre entreprise, encore moins. Prenez soin de les informer. L'information tient de la peinture ; plusieurs couches sont indispensables pour qu'elle pénètre ! Pour ce faire, sollicitez tous les acteurs de votre entreprise. Des personnes chargées de l'accueil aux comptables, des commerciaux aux techniciens, faites en sorte que tous annoncent votre présence à vos clients et fournisseurs.
- *L'organisation du « rabattage »*. Deux moyens sont à votre disposition pour augmenter le nombre de vos contacts sur un salon :
 - Tout d'abord vous pouvez les inviter « personnellement » à l'avance dans le cadre de l'information dispensée sur votre participation. Pour que cette invitation ne serve pas seulement de droit d'entrée, offrez-la aux seuls clients qui consentent à prendre un rendez-vous ferme et précis en vue d'un entretien sur votre stand.
 - Promenez-vous dans les allées pour y repérer vos clients et conviez-les à vous suivre sur votre espace. La démarche est aisée et c'est comme le loto « cela peut rapporter gros » !

- *Soyez souvent présent à proximité des stands de vos concurrents.* Vous y puiserez une mine d'informations : sur vos concurrents, leurs offres, leurs manières de procéder mais aussi sur vos clients, leurs centres d'intérêt et... leur infidélité potentielle.
- *Faites les salons, pas la foire !* Les salons sont souvent la formidable occasion pour les commerciaux de se retrouver pour des soirées mémorables. Les lendemains s'en ressentent, la qualité des contacts aussi...

■ Sponsoring et mécénat

Le sponsoring. Au risque d'être réducteur, le sponsoring s'entend comme la participation d'une marque ou d'une entreprise au financement de manifestations, qu'elle soit sportive ou artistique.

Le mécénat, quant à lui, fonctionne sur le même principe à une nuance près, moins importante qu'il n'y paraît de prime abord : le mécénat est, en apparence, sans but lucratif autrement dit à fonds perdus...

Le sponsoring, comme le mécénat, est un investissement publicitaire aux retombées commerciales floues. Compétition de golf ou exposition artistique, sponsoring ou mécénat peuvent être mis en œuvre par tous vendeurs sur son secteur. Les budgets sont modestes, les retombées variables. Il devient instrument de conquête toutes les fois que le sponsor organise, autour de sa participation, des échanges, des rencontres, une communication ou encore offre l'occasion de nourrir les bases de données.

La rentabilisation de ce type d'actions est soumise aux conditions suivantes :

- Le public visé doit correspondre à votre ciblage.
- Il vous faut intéresser les médias pour qu'ils relayent auprès de vos clients et prospects.

- Les organisateurs doivent vous réserver un espace de temps et de lieu pour une présentation de vos produits et vos prises de contacts.
- Vous devez être présents et vous mélanger aux visiteurs, serrer des mains, prendre des contacts, etc.
- Des places de choix doivent être réservées pour vos invités à privilégier, afin d'améliorer le contact avec ces derniers.
- Un musée ou une compétition de tennis ne sont pas des coupe-gorge. Cela implique que vous renonciez à toute prise de commandes immédiate. Travaillez sur la relation et pas sur la vente.
- Disposez impérativement de la liste des participants. Vous pourrez les convier ultérieurement à participer à nouveau, les remercier de leur venue et enfin disposer d'une base de données exploitable. Sur ce dernier point le simple tirage au sort d'un voyage à l'entrée de l'exposition suffit à obtenir les noms, adresses et professions, voire le niveau d'équipement de chaque visiteur dans les domaines intéressant l'entreprise.
- Prévoir une exploitation postérieure à la manifestation, immédiate et cohérente.

■ L'événementiel

Sponsoring et mécénat se greffent sur un événement (créé par d'autres), cela pour le financer et obtenir en contrepartie le pouvoir de communiquer. L'événementiel, lui, est une création complète à votre charge ou à celle de votre entreprise. Dans l'événementiel le sponsor produit lui-même l'événement et en devient l'organisateur. Le succès est à la dimension de l'effort accompli. Organiser des événements donne la maîtrise des choses. Cela permet d'apporter de l'énergie, de motiver, de fédérer, de créer des liens autour de l'événement qu'il vous restera à faire fructifier. Un commercial peut, sur son secteur, créer un événement.

■ Les actions d'intensification du trafic clients

Interrogez-vous pour savoir comment intensifier le trafic au profit de votre entreprise. C'est là une des actions de conquête (et de fidélisation) les plus fructueuses et comptant en outre parmi les moins coûteuses. Réfléchissez à l'idée de modifier (ou de proposer) la présentation de vos factures, de vos bons de livraison ou encore de demander à vos clients d'appeler pour telles ou telles bonnes raisons qu'une séance de *brainstorming* avec tous les commerciaux de votre entreprise n'aura aucun mal à découvrir. *Business* assuré !

Parmi les moyens à votre disposition pour intensifier le trafic de prospects à votre profit, le couponnage (bon à découper pour obtenir une documentation), le boîtage (distribution en boîte aux lettres), le mailing/faxing et courriels sont, malgré leurs faibles rendements (retours/envois), plutôt efficaces. Bien évidemment les blogs, les sites internet, Facebook, Twitter et autres réseaux sociaux peuvent utilement être sollicités pour amplifier votre succès.

■ L'achat de contacts

Comme tout vendeur, vous rêvez probablement que des clients potentiels viennent vous voir ou vous appellent. Ce rêve, si naïf soit-il, peut devenir réalité par l'entremise de 3 types d'organisations génératrices de contacts : les vendeurs de contacts, les apporteurs d'affaires et les moteurs de recherche internet.

- **Les vendeurs de contacts.** Ils sont rémunérés aux contacts délivrés. La société Companeo en a fait sa spécialité. Elle édite un catalogue dans lequel ses annonceurs proposent leurs produits ou services. Ce catalogue largement diffusé auprès de PME et TPE, repris sur le site internet de la société, conduit les lecteurs intéressés à contacter le centre de télé accueil de Companeo. Les demandes sont traitées en temps réel, les contacts qualifiés par une première analyse du besoin des interlocuteurs, puis

répercutés auprès des forces de vente des entreprises annonceurs. Le contact qualifié et motivé est facturé entre 40 et 70 €.

- **Les apporteurs d'affaires.** Ce sont toutes personnes en mesure d'amener un client potentiel à vous contacter. À la différence des vendeurs de contacts, les apporteurs d'affaires n'en font ni leur métier ni même une activité. Par exemple les agents immobiliers sont des apporteurs d'affaires pour les banques.
- **Les fournisseurs de « clic » sur Internet.** Les moteurs de recherche proposent des liens dits sponsorisés. La mise en évidence par ces moteurs de l'adresse d'un site conduit l'internaute à privilégier mécaniquement celui-ci dans ses visites. Autant d'opportunités de contacts à mettre à profit.

■ Les journées portes ouvertes

Satisfaire leur curiosité est un mobile qui anime beaucoup de clients. Ces rencontres et toutes les formules où les entreprises s'exposent ou invitent leurs cibles à débattre sont aisées à organiser. Elles nécessitent ni moyens ni savoir-faire. Si je les classe parmi les actions de conquête c'est en raison de l'opportunité, insuffisamment exploitée, d'y convier principalement des prospects pour établir avec eux ce lien faisant défaut à l'obtention de leur clientèle. Quelques fidèles clients sont invités pour assurer les recommandations que la conquête de prospects impose. Le succès est souvent au rendez-vous !

Les 3 actions de reconquête des clients perdus

Appelées *win back* par les Anglo-Saxons, ces actions visent à tenter de renouer une relation avec d'anciens clients. Bien conçues, les actions de reconquête donnent d'excellents résultats. Les opérations que nous montons pour nos clients enregistrent jusqu'à 25 % de retour

gagnant. Qui peut douter que beaucoup parmi nos clients entendent être aimés, chouchoutés et bénéficier de quelques privilèges ou attentions personnelles ? Il est aisé de comprendre qu'un client insatisfait et dont l'attachement est essentiellement émotionnel peut réagir par un mécanisme de révolte ou de rupture fort, de type *négatif/agressif* dans le secret espoir d'éprouver le lien avec son fournisseur et obtenir ainsi la preuve qu'il tient à lui et à sa clientèle. « On ne tient jamais trop compte des souffrances profondes que masquent et qu'impliquent ces mécanismes de révolte [...] » affirme le psychanalyste G. Guex. La gestion psychologique du *win back* revêt donc une grande importance. Elle se fait dès lors par le jeu de 3 actions, qui peuvent se conjuguer, pour reconquérir les faveurs de clients perdus :

- le constat écrit d'insatisfaction et son mode opératoire ;
- le courrier personnalisé en 7 points ;
- le contact direct, déroulé en 8 étapes.

■ Le constat écrit d'insatisfaction et son mode opératoire

Si un client nous soumet à l'épreuve du « si je te quitte, t'occuperas-tu enfin de moi ? », faut-il encore qu'il puisse être entendu et pour cela le verbaliser. De là l'intérêt de cerner le moteur principal de l'attachement du client que l'on veut reconquérir. Le constat d'insatisfaction vise donc à solliciter l'infidèle sur le motif de son départ. Ce constat se présente comme une enquête d'insatisfaction, dont les questions sont délibérément orientées vers l'analyse des causes de votre mise à l'écart. Un courrier ou courriel d'accompagnement fait un constat clair de la perte du client. Après avoir présenté vos regrets d'usage, vous demandez au client de vous aider à comprendre ses raisons. Le questionnaire tente de mettre au jour les mobiles et circonstances du départ. Il doit dégager clairement si le mobile est plutôt de nature émotionnelle ou rationnelle. Ce tri indiquera la sensibilité du client à une argumentation affective ou plus matérielle.

Quelques astuces feront gagner en efficience ce constat d'insatisfaction :

- Si l'enquête est expédiée par voie postale, une enveloppe T pour la réponse, si possible portant l'adresse et le nom du directeur commercial ou du directeur général à qui elle sera communiquée.
- Le constat doit demander aux clients la probabilité de son retour (10 %, 25 %, 50 % ou 75 %). Tout client qui laisse la moindre ouverture pourra être la cible des deux actions exposées ci-après (courrier et/ou contact direct) ;
- Deux questions fondamentales, aux réponses libres, doivent en outre être posées : « Qu'est-ce qui vous conduirait à l'avenir à travailler à nouveau avec nous ? » et « Souhaitez-vous que nous vous supprimions DÉFINITIVEMENT de nos fichiers ? ». Une réponse positive ne vous engage pas à obtempérer. Elle a en revanche le mérite de donner une mesure de vos chances de reconquête.

■ Le courrier personnalisé en 7 points

Quand un client prend la peine de répondre au constat d'insatisfaction, il faut être bien peu psychologue pour ne pas comprendre qu'il nous fait un signe : « Je ne suis pas perdu, si vous tenez à moi, prouvez-le moi et bougez ! ». Son envoi est d'autant plus efficace qu'il est l'objet d'une simple lettre personnalisée et dûment signée par le directeur commercial, sans publicité ni offre commerciale. Faut-il le répéter, cette action, comme toutes celles portant sur les clients, travaille prioritairement sur la relation et non sur la vente d'un produit particulier. Pour être opérant le courrier doit :

- présenter vos regrets ;
- accepter votre entière responsabilité ;
- faire valoir au mécontent qu'il a bien fait de vous en parler ;
- le remercier ;

- annoncer que vous mettez tout en œuvre pour lui donner satisfaction et allez prendre contact avec lui sans délai ;
- rappeler que vous tenez personnellement à sa clientèle et signifier que vous allez suivre personnellement cette affaire avec vigilance afin de retrouver sa clientèle.

L'effet est positif auprès de plus de la moitié des clients. Il reste à mettre en œuvre la troisième action, le contact direct.

■ Le contact direct, déroulé en 8 étapes

Très schématiquement, la démarche téléphonique ou physique se déroule en 8 points :

- Présentation : « Je suis M. X... de chez Y. Ma mission est d'appeler les clients, heureusement très rares, que nous ne sommes pas parvenus à satisfaire. »
- Motif de l'appel (ou de la visite) : « Vous nous avez fait part de votre mécontentement (ou de votre changement de fournisseur). Et je prends contact avec vous pour tenter de trouver une solution qui permettrait de travailler à nouveau ensemble. »
- Autorisation de questionnement : « Pouvons-nous en parler ? »
- Questions fondamentales : « Qu'est-ce qui vous a conduit à changer de fournisseur ? Qu'est-ce qui vous ferait revenir ? »
- *Closing* besoin¹ : « Vous voulez dire que si je vous propose cela, vous seriez prêt à nous rendre votre confiance et à travailler à nouveau avec nous ? »
- Proposition spéciale : pouvoir d'accéder, en cadeau de bienvenue et à titre exceptionnel, aux demandes du client (dans des limites prédéterminées).

1 Le *closing* sur le besoin joue un rôle majeur dans les processus d'engagement des clients ou dans leur décision d'achat. *Faire signer ses clients, op.cit.*

- Conclusion finale : « Ce que je vous propose vous convient-il ? Vais-je avoir le plaisir de vous compter à nouveau parmi nos clients ? »
- Prise de congé : remerciements portant sur le renouvellement de la confiance et l'attention toute particulière dont il doit faire l'objet.