



J'OUVRE  
MA **BOÎTE**

Arnaud CIELLE

# COMMENT TROUVER ET FIDÉLISER VOS **CLIENTS**

3<sup>e</sup> édition



7 clés  
pour vendre  
plus et mieux

DUNOD

## Du même auteur

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

*Consultant – Se lancer, réussir et durer*, 2<sup>e</sup> éd., Dunod, 2017.

*Le plan de communication*, 5<sup>e</sup> éd., Dunod, 2017.

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

Photo d'Arnaud CIELLE de couverture prise par Christine CRISCUOLO

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autori-

sation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2018

ISBN : 978-2-10-077939-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Remerciements

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

Merci également aux entrepreneurs qui ont accepté de partager leurs expériences : vous avez fourni des témoignages qui éclairent ce livre. Parmi ces témoins, un grand nombre de clients de CA+ : merci à vous pour votre confiance. Je profite de cette page pour vous dire toute mon admiration. Je suis fier de contribuer au développement d'entrepreneurs aussi brillants que vous !

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

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

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

# Sommaire

<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>3</b>
<b>AVANT-PROPOS</b>	<b>6</b>
<b>1 SE POSER LES BONNES QUESTIONS... ET DÉCIDER DES BONNES RÉPONSES !</b>	<b>7</b>
Pourquoi avez-vous décidé de créer votre entreprise ?	8
Quel est votre futur idéal ?	11
Quelle image avez-vous de l'action commerciale ?	16
<b>2 CONSTRUIRE LA MEILLEURE STRATÉGIE MARKETING...LA VÔTRE !</b>	<b>23</b>
Pourquoi et comment adopter un positionnement ?	24
Les quatre piliers d'une stratégie marketing efficace	29
<b>3 ORGANISER SON DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL POUR PRÉPARER SES SUCCÈS</b>	<b>51</b>
Vous avez des choix stratégiques à faire !	52
Pour réussir vos démarches de chasse	54
Comment réussir votre pêche aux prospects	64
Comment organiser vos fichiers ?	69
Pourquoi choisir un cycle de vente ?	71
<b>4 FAIRE LE PREMIER PAS VERS VOS FUTURS CLIENTS...</b>	<b>75</b>
Choisir les bons mots et le bon tempo	76
Se préparer comme un sportif de haut niveau	89
Donner une image... CRS!	92

<b>5</b>	<b>DÉCOUVRIR ET COMPRENDRE SES CLIENTS</b>	<b>101</b>
	L'art de questionner	102
	Analyser et comprendre les situations d'achat collectif	114
<b>6</b>	<b>LORSQUE LE GRAND MOMENT APPROCHE...</b>	<b>121</b>
	La proposition commerciale? Un outil stratégique!	122
	Présenter vos offres	128
	Accepter et comprendre les objections du client	132
	Comment argumenter avec efficacité?	136
	Comment défendre ses prix avec efficacité?	140
	Comment conclure?	147
<b>7</b>	<b>APRÈS LA VENTE? TOUT COMMENCE!</b>	<b>153</b>
	Comment construire une politique efficace de fidélisation clients?	154
	Comment prendre soin du client le plus important... vous-même!	169
	<b>POSTFACE</b>	<b>175</b>

# Avant-propos

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

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

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

Je vous propose une méthode simple et efficace pour devenir le premier vendeur de votre entreprise. Et sachez que vous êtes en sécurité avec ce livre : je ne suis pas un « théoricien de la vente et du marketing ». La méthode proposée est issue d'une pratique quotidienne, sur le terrain, aux côtés de plusieurs centaines d'entrepreneurs, depuis plus de quinze ans.

# 1

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

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

ALBERT CAMUS

### Objectifs

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

## Pourquoi avez-vous décidé de créer votre entreprise ?

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

### CONSEILS PRATIQUES

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

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

Un document à garder précieusement.

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

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



## TÉMOIGNAGE

**Samuel Goëta**, co-fondateur de Dataactivist  
(conseil et accompagnement en ouverture des données)

« J'étais en train de finir ma thèse sur l'open data : j'avais identifié des obstacles, des difficultés à l'ouverture des données. Or, l'open data peut changer les relations, égaliser les rapports. Je partageais cette conviction avec Joël Gambin, qui allait devenir mon associé. Notre idée était de professionnaliser le secteur, de faire en sorte que l'open data fonctionne, d'être aussi des porte-parole. On croit à l'ouverture des données et du savoir en général. On veut que l'open data serve au plus grand nombre. Ce travail sur le but et les valeurs de l'entreprise nous a permis de constituer une équipe très solide, alors que nous travaillons tous à distance ! Assez naturellement, nous avons choisi le statut de coopérative. De la même façon, tout ce que nous produisons est en open data et librement réutilisable. Ça enrichit notre savoir de profiter du retour des autres. Et nos clients sont en adhésion avec nos valeurs. »

## Le chemin n'est pas toujours facile

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

- La confiance en soi. C'est sans doute l'actif le plus précieux de l'entrepreneur.
- Une image positive de soi et de ce que l'on entreprend.
- La certitude que, quoi qu'il advienne, on ne fera pas machine arrière. On a décidé de devenir entrepreneur et de le rester !

- Une vision précise du futur idéal que l'on veut atteindre.
- La confiance dans son produit ou dans ses services, et dans l'équipe qui nous entoure.
- La passion, l'amour même pour son entreprise. Ce dernier conseil est donné par Idriss Aberkane<sup>1</sup>. Selon cet expert des neurosciences, seul l'amour permet un engagement total. Et plus important encore : dans ces conditions, les efforts ne sont jamais pesants, encore moins douloureux. Cet aspect est essentiel : votre démarche d'entrepreneur ne doit jamais être une souffrance. Si vous souffrez, ce n'est pas votre voie. Pour éclairer ce conseil essentiel, voici une citation attribuée à Monica Vitti<sup>2</sup> : *« On dit que le monde appartient à ceux qui se lèvent tôt. Ce n'est pas vrai. Le monde appartient à ceux qui sont heureux de se lever. »*

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

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

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

---

1. Libérez votre cerveau ! – Robert Laffont – 2016.

2. Merci à l'excellent Michael Aguilar de l'avoir partagée dans son flux Twitter ; c'est ainsi que j'ai découvert cette très belle citation !

prendre des décisions et construire votre vie. Vous connaissez les cinq valeurs qui sont essentielles pour vous. Simplement, je vous invite à les écrire et à les traduire. Concrètement, comment faire ?

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

## Quel est votre futur idéal ?

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

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

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

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

## **Si vous devez casser des cailloux...**

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

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

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

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

Un premier point important : votre vision n'a pas besoin de correspondre à une ambition démesurée pour être pertinente. Le rêve de vivre sereinement d'un métier que l'on aime, en savourant la liberté de l'indépendance, est une vision tout aussi respectable que celle de vouloir sauver l'humanité en conquérant la planète mars<sup>1</sup>.

Un deuxième point : votre vision sera un moteur important si elle est riche de sens pour vous. Vous avez intérêt à réfléchir à la fois pour vous-même (quelle est mon ambition, à quelle vie j'aspire) et pour le monde qui vous entoure (quel est le grand dessein auquel je souhaite contribuer). Dans le livre «*Entrepreneurs nouvelle*

---

1. Vous aurez reconnu l'ambition réelle et bien affichée d'Elon Musk, fondateur notamment de Tesla et SpaceX.

génération<sup>1</sup>», Robert Dilts recommande ainsi d'aligner l'égo et l'âme pour mener une existence saine et réussie. En effet, vous atteindrez votre plus haut niveau de performance si vous avez le sentiment d'aussi bien servir vos ambitions personnelles que le monde qui vous entoure.

## Ne jetez pas ce livre !

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

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

- C'est un excellent moyen pour se mettre en mouvement.
- C'est une source de motivation.
- C'est la seule façon de dimensionner les moyens nécessaires.

À ces évidences, posons les deux questions essentielles :

## Pourquoi certains entrepreneurs ne se fixent pas de véritable objectif ?

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

---

1. Entrepreneurs nouvelle génération – Robert B. Dilts – Dilts Strategy Group – 2015.

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

**L'objectif est ressenti comme une contrainte, un carcan ;** d'où la nécessité de se fixer des objectifs réalistes et que vous aurez plaisir à atteindre, voire à dépasser. Surtout si vous les communiquez. Et rien ne vous empêche, en cours d'année, de les modifier. Si l'objectif que vous vous étiez fixé en décembre se révèle irréalisable au mois de mai, remettez-le en cause. Soyez, aussi avec vous-même, un bon patron.

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

#### AVIS D'EXPERT

**Freddy Foray, pilote de moto, double champion du monde d'endurance (2010 & 2011).**

■ **Comment gérer la pression du résultat ?**

«Ce n'est pas comment je le gère, c'est comment je me prépare ! Déjà, je vais partager mes objectifs avec seulement deux personnes : mon coach et ma femme. En limitant la communication à mon entourage très proche, intime, je me mets moins de pression. Ensuite, une course de 24 h se prépare pendant trois mois et donne lieu à des séances d'essais préalables. Ces séances me permettent de me rendre compte de mon niveau réel de performances et de ce qui sera possible pendant la course. Ce moment est décisif. Il me permet de me fixer un objectif réaliste pour la course, que je peux atteindre, sans pression excessive. Quand je monte sur la moto, je vais faire « juste ce que je sais faire ». Cette manière de raisonner est essentielle pour enlever toute pression : il ne faut faire que ce que l'on est capable de faire. Alors, bien sûr, on peut ressentir la pression