

CONSULTANT : SE LANCER, RÉUSSIR ET DURER



Le guide
pour devenir
un professionnel
reconnu

« 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.

Du même auteur

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

Comment trouver et fidéliser vos clients, 2^e éd. , Dunod, 2014.

Photo de couverture d'Arnaud CIELLE 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^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation 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, 2014

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-071899-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e 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.

Avant-propos

Consultant... Un métier facile d'accès : très peu d'investissements financiers sont nécessaires, aucune réglementation n'en limite l'entrée¹. Un métier valorisant et qui procure une grande liberté. Un métier qui permet de bien gagner sa vie.

Alors, comment réussir à profiter vous aussi de cette opportunité ? Comment vous faire une place au soleil sur ce marché de plusieurs milliards d'euros ?

Le marché du consulting est riche en paradoxes : il est très facile d'y rentrer, mais très difficile d'y rester... Vendre du conseil est une tâche à la fois ardue et déroutante de simplicité. Des multinationales côtoient des entrepreneurs travaillant en solo. Les clients sont tout aussi méfiants que prêts à s'appuyer sur un professionnel dont ils reconnaissent les compétences et l'intégrité.

Considérez ce livre comme un guide vous permettant de dépasser ces difficultés, de bâtir un succès durable et de prendre votre place sur le marché du conseil. Tout ce que vous allez lire dans ces pages est le fruit de l'expérience, de dix ans de pratique réussie sur ce marché du consulting. Les recettes proposées dans ce livre vous sembleront souvent évidentes, frappées du sceau du bon sens. Tant mieux. Vous aurez plus à cœur de les mettre en œuvre et ainsi réussir votre vie de consultant. N'hésitez pas à prolonger la lecture en consultant www.patron-vendeur.com.

1. Et c'est heureux ! Cette liberté d'accès est indubitablement un des facteurs de succès de ce marché.

Sommaire

AVANT-PROPOS	3
REMERCIEMENTS	6
1 POSER LES BASES	7
Être au clair avec ses motivations	8
«Faire» ou «faire faire» : les cinq métiers possibles	10
Définir son offre	13
Choisir une cible	17
Les différents modes de facturation du conseil	20
Comment fixer ses tarifs ?	30
Fixer ses objectifs de chiffre d'affaires	35
2 ALLER CHERCHER SES CLIENTS	39
Maîtriser l'art de la prospection	40
Structurer sa démarche commerciale	48
Conclure et sécuriser ses ventes	58
3 CONSTRUIRE SON IMAGE ET ATTIRER DE NOUVEAUX CLIENTS	65
Choisir un nom	66
La grille des points de contact	68
Récapter des témoignages et construire des études de cas	75
Animer des événements	78
Utiliser efficacement les médias sociaux	82
Un blog pour asseoir son expertise	86
Une newsletter pour rester présent à l'esprit	93
Un site web pour attraper des prospects	96

4	RÉUSSIR SES MISSIONS ET FIDÉLISER SES CLIENTS	103
	Les sept comportements gagnants	104
	Comment gérer la résistance au changement	115
	Déjouer les pièges les plus fréquents	119
	Quatre outils pour réussir ses missions	124
	Mesurer la satisfaction et le ROI	129
	Suivre ses clients	132
5	GÉRER SON ENTREPRISE	137
	Gérer son temps	138
	Créer et faire évoluer ses outils	142
	Asseoir et développer son expertise	144
	L'éthique et le consultant	147
	Analyser son chiffre d'affaires	151
	Maîtriser son développement	152
	BIBLIOGRAPHIE	160

Remerciements

Tout d'abord un grand merci aux différents experts, qui ont bien voulu passer du temps pour apporter des avis extrêmement pertinents. Un remerciement tout particulier à Laurent Magnien et Jean-Paul Guillemart, consultants associés de Krauthammer, d'avoir accepté de partager leurs savoirs, qui enrichissent le chapitre 4. De la même façon, merci à Frédéric de Francqueville, de Rezoactif, d'avoir apporté son expertise en matière de référencement naturel pour éclairer le chapitre 3.

Merci également aux professionnels du conseil qui ont accepté de témoigner et partager leurs expériences dans ces pages.

Merci aux équipes de Dunod pour leur soutien, leur fidélité et leur relecture attentive et exigeante.

Merci aux clients de CA+, qui, en me témoignant leur confiance, en me faisant part régulièrement de leur feedback, me permettent de toujours progresser.

Merci enfin à mon épouse, Guislaine, qui me laisse la liberté de m'investir pleinement dans ce métier, m'apporte ses encouragements et son amour.

1

Poser les bases

*L'homme le plus heureux est celui qui fait le bonheur
d'un plus grand nombre d'autres.*

DENIS DIDEROT

Objectifs

- »» Aller vers le type d'activité qui vous convient le mieux.
- »» Faire les bons choix pour structurer votre *business*.

Vous êtes prêt à vous lancer ? Voici les points essentiels à traiter avant de rencontrer vos clients potentiels.

Être au clair avec ses motivations

■ ■ ■ Pourquoi voulez-vous devenir consultant ?

Se poser cette question est un préalable essentiel à votre succès. Certains abordent le métier de consultant avec des motivations négatives :

- Je ne trouve pas de travail salarié.
- Je ne trouve pas de travail rémunéré à la hauteur de mes aspirations.
- Je ne suis pas reconnu à ma juste valeur.
- Je n'ai pas les moyens d'investir dans la création d'une « vraie entreprise ».

Ces motivations négatives sont compréhensibles. Elles peuvent faire partie des déclencheurs de votre projet. Mais attention ! Si vos seules motivations pour le métier de consultant sont négatives, vous risquez fort de faire partie des milliers de « voyageurs en transit » qui ne font que passer dans la profession... Pour durer en tant que consultant, vous avez besoin de motivations positives. Celles-ci peuvent être nombreuses. Voici les dénominateurs communs à tous les consultants qui s'épanouissent et réussissent durablement.

L'envie d'aider

Pour réussir dans ce métier, il faut être altruiste. Si vous êtes heureux lorsque vous voyez d'autres personnes réussir, si vous vous lancez dans cette profession en rêvant déjà aux réussites de vos clients, alors oui, vous allez rencontrer le succès. Le credo de ce métier : faire du caritatif à but lucratif !

L'envie de transmettre

C'est une conséquence naturelle de l'envie d'aider son prochain : vous avez envie de transmettre votre savoir. Vous n'êtes pas de ceux qui gardent jalousement leurs recettes. Non. Avec générosité, vous aimez partager ce que vous avez appris.

L'envie d'apprendre

Vous êtes bien entendu conscient de vos compétences et savoir-faire. Vous avez d'ailleurs suffisamment confiance en vous pour vous lancer dans ce métier de consultant. Cependant, vous aimez également enrichir vos connaissances. L'idée de participer à une formation vous remplit de joie. Vous consacrez régulièrement du temps à faire de la veille. Se lancer dans le métier de consultant avec l'envie d'apprendre est un facteur clé de succès !

L'amour de ses clients

Parler d'« amour » peut vous surprendre. Et pourtant... Les meilleurs consultants sont ceux qui aiment leurs clients. Ainsi, ceux et celles qui travaillent pour les entreprises aiment les entreprises et aiment assister à leur réussite. Ils admirent les entrepreneurs. De la même façon, si vous vous apprêtez à développer une activité de coaching pour leaders politiques, vous avez besoin d'aimer les politiciens et la politique.

La passion pour sa matière

Qu'il s'agisse de marketing, de RH, de logistique... Peu importe. Les meilleurs consultants aiment le domaine dans lequel ils interviennent. Ce sont de véritables passionnés.

« Faire » ou « faire faire » : les cinq métiers possibles

■ ■ ■ Le terme de consultant recouvre des métiers et des réalités très différentes. Un avocat, un expert en sécurité, un spécialiste du référencement naturel, un champion qui commente des événements sportifs : tous peuvent se présenter comme des consultants. Cette évidence posée, allons tout de suite à la réflexion stratégique : entre le « faire » et le « faire faire », où allez-vous vous positionner ? Formulons cette question plus précisément : allez-vous constituer pour vos clients une ressource qui « fait », qui produit du contenu, qui agit en leur nom ? Au contraire, allez-vous être une aide, un aiguillon qui va les pousser à se dépasser ? Imaginez un axe entre ces deux verbes : « faire » et « faire faire ». Décider de votre position sur cet axe engendrera de nombreuses conséquences pour :

- Vos outils, votre organisation.
 - Les engagements que vous pourrez prendre et ne pas prendre avec vos clients.
 - Le mode selon lequel vous facturerez vos services.
 - Et surtout les besoins de vos clients auxquels vous répondrez.
- Entrons tout de suite dans le détail.

Le coach

C'est clairement celui qui est le plus dans le « faire faire ». Ses clients attendent de lui qu'il les aide à dépasser certaines limites, à régler des problèmes qui sont parfois à la frontière entre le personnel et le professionnel. Ils espèrent également un regain de motivation et une contrainte positive. L'essentiel du savoir-faire du coach : aider son client à trouver les solutions qui sont en lui.

Les outils du coach sont peu visibles ; ils correspondent essentiellement à son savoir-faire dans l'art d'écouter, de comprendre et de mettre son client durablement en mouvement.

La promesse contractuelle du coach est clairement orientée vers la mise en œuvre de moyens.

Le conseil

Lui aussi excelle dans l'art de mettre ses clients en mouvement. Mais attention ! Ses clients attendent également du contenu : des solutions innovantes, des préconisations concrètes. Le client pressent que l'expertise du conseil va l'aider à progresser. D'autant que l'entreprise ou l'organisation à conseiller connaît généralement, à ce moment-là, une situation insatisfaisante pour ses dirigeants.

Les outils du conseil peuvent être très visibles, tant ils lui permettent de transmettre son savoir à ses clients¹.

La promesse contractuelle du conseil est orientée vers la mise en œuvre de moyens ; les résultats dépendent de la capacité du client à mettre en œuvre les préconisations.

Le formateur

Le formateur est moins dans le « faire faire », il aide à faire. Ses clients ont clairement identifié une lacune dans leurs compétences. Ils attendent du formateur qu'il soit capable de leur transmettre son savoir-faire. En plus d'un haut niveau de compétence et de connaissances parfaitement actualisées, les clients attendent donc aussi, c'est une évidence, de fortes

1. Vous trouverez dans le chapitre 4, « Réussir ses missions », des préconisations en termes d'outils.

qualités pédagogiques. Ils veulent gagner en autonomie et être capables de mener à bien des tâches qu'ils ne savent pas réaliser.

Les outils du formateur sont visibles et très formalisés.

La promesse contractuelle du formateur est elle aussi orientée vers la mise en œuvre de moyens, même si le transfert de savoir-faire réalisé devrait permettre au client d'accroître ses performances.

Le cadre externalisé

Cet acteur est clairement positionné sur le «faire». Les entreprises qui font appel à un cadre externalisé expriment généralement leurs besoins de manière précise, étant même capables de donner des objectifs concrets à atteindre. Les clients recherchent également une solution plus souple qu'une embauche pour renforcer leur encadrement, d'autant qu'ils n'ont pas besoin de cette ressource à temps plein. Quelques exemples de fonctions ainsi remplies: chef des ventes, directeur administratif et financier, responsable des ressources humaines.

Les outils de production du cadre externalisé ne sont pas nécessairement formalisés et visibles. En revanche, les outils de *reporting* revêtent dans cet exercice une grande importance. La promesse contractuelle du cadre externalisé peut s'orienter vers l'atteinte de résultats tant sa mission s'apparente à celle d'un cadre «classique».

Le maître d'œuvre

Cet acteur est exclusivement dans le «faire». Ses clients lui délèguent une mission précise et ponctuelle. Ils veulent gagner du temps, que ce soit en renforçant leurs équipes ou en déléguant une tâche qu'ils ne savent pas réaliser.

Les outils de production du maître d'œuvre peuvent être formalisés et visibles. Sa promesse contractuelle peut se concentrer sur l'atteinte de résultats.



Définir son offre

■ ■ ■ Qu'allez-vous proposer au marché ? Imaginez : vous participez à une réunion de chefs d'entreprise. Comment vous présentez-vous en moins d'une minute, de manière percutante et avec le sourire ? Votre aisance et votre efficacité dépendent de la qualité de votre réflexion en amont sur l'offre que vous proposez.

La différence entre faire et apporter

Vous savez « faire » de nombreuses choses. Et vous allez les « faire » ! Mais vos clients s'en moquent. Au moins dans un premier temps, ils vont uniquement s'intéresser à ce que vous allez leur « apporter ». Veillez donc à associer un résultat concret à chacun de vos savoir-faire pour vos clients. Car c'est sur ce registre du résultat qu'ils vous attendent. À quoi allez-vous servir ? Qu'allez-vous leur apporter ? Voilà les questions essentielles auxquelles vous devez répondre lorsque vous définissez votre offre.

L'impérieuse nécessité de se spécialiser

Dans l'immense majorité des cas, on s'installe en tant que consultant après l'âge de 30 ans, lorsque l'on a déjà une expérience professionnelle significative. Et c'est une bonne chose, tant ce métier requiert effectivement de solides savoir-faire. De plus, cette richesse de connaissances vous donne une bonne culture générale de l'entreprise et une capacité à mieux comprendre la problématique de vos clients. Mais cet atout est aussi votre ennemi ! Plus large sera votre champ de compétences, plus grande sera la tentation de vouloir toutes les proposer sur le marché. Attention ! Avec une offre généraliste, vous allez droit dans le mur. Vous devez impérativement vous spécialiser.

Parce que c'est une question de bon sens. En tant que particulier, feriez-vous appel au même prestataire pour vous emmener en haut du Mont-Blanc, garder vos enfants et déboucher vos WC ? Probablement pas alors qu'une même personne peut posséder les différents savoir-faire requis¹. Les chefs d'entreprise raisonnent comme vous.

Parce que c'est une attente du marché. Les clients veulent des experts. Seule la spécialisation rend crédible votre expertise. Cette tendance n'est pas spécifique au marché du consulting : les avocats, les chirurgiens, les architectes, les experts comptables... Tous se spécialisent.

Comment se spécialiser ?

Si vous adhérez à l'idée de la spécialisation, voici comment la mettre en œuvre.

1. Ainsi, j'ai un très bon ami qui est guide de haute montagne, a deux enfants et est un bon bricoleur !

Définir ses zones d'excellence. C'est la première pierre à poser. Prenez le temps de recenser tous vos savoir-faire. Attribuez à chacun une note de 1 à 5 selon votre niveau d'expertise, 5 correspondant au niveau le plus élevé. Avec ce même système de notation, évaluez maintenant le plaisir que vous ressentez dans l'exécution de ce savoir-faire. Additionnez les deux notes. Les savoir-faire qui obtiennent le meilleur score correspondent à votre zone d'excellence : dans la maîtrise et dans le plaisir d'exécution.

Définir ses zones d'excellence

Savoir-faire	Niveau de maîtrise	Niveau de plaisir	Score
Un savoir-faire par ligne !	De 1 à 5, c'est le niveau de maîtrise que vous reconnaissez posséder.	Toujours de 1 à 5, c'est le niveau de plaisir que vous ressentez dans la mise en œuvre de ce savoir-faire.	C'est la somme des deux notes : maîtrise + plaisir.

Se spécialiser dans un domaine de compétences. Certains se spécialisent de façon presque naturelle ; le recensement de leurs savoir-faire permet, en effet, de mettre rapidement en exergue une expertise dans un domaine précis. Ainsi, vous allez vous spécialiser sur la sécurité des systèmes d'information, l'utilisation des médias sociaux, ou encore le recrutement des commerciaux. Ce choix s'impose comme une évidence. Veillez bien, simplement, à ce que votre plaisir à exercer cette activité soit toujours aussi fort. Vous pouvez être surpris de cette importance attachée à la notion de plaisir¹, mais elle est essentielle pour durer

1. Mon éditrice me fait souvent la même réflexion !

CONSEILS PRATIQUES

Comment recenser vos savoir-faire ?

› Groupez-les par thème.

Par exemple : management, vente, gestion.

› Exprimez-les avec des verbes d'action. Par exemple : concevoir une charte graphique, gérer un événement, créer un *business plan*.

› N'oubliez pas d'ajouter également vos savoir-faire acquis en dehors de votre expérience professionnelle, notamment dans des activités associatives ou sportives.

dans ce métier de consultant. Un bon objectif à viser : 80 % de vos journées de production doivent correspondre à des missions que vous auriez réalisées même si vous n'aviez pas été payé, tant votre plaisir dans leur exécution a été fort.

Se dédier à une cible ou un secteur d'activité. Voilà une autre façon de se spécialiser : cibler un certain type de clients. Par exemple, se positionner comme l'expert du développement commercial des TPE ou se spécialiser dans un secteur d'activité. Certains consultants sont ainsi des experts de l'hôtellerie ou du secteur bancaire.

TÉMOIGNAGE

Laurent Pailhès, consultant gérant de NEO Engineering (conseil en restauration)

Je dirige un cabinet de conseil en restauration, dont la vocation est de faciliter l'organisation et le développement de restaurants. En dix ans d'activité, j'ai ainsi accompagné plus de 70 clients. Au départ, j'ai proposé une offre généraliste, puis dédiée à l'hôtellerie-restauration, pour ne finalement garder que la restauration. Finalement, les consultants généralistes ont le même profil de clients. Dans le métier du conseil, la question du langage est centrale. On doit se comprendre vite, pour ne pas perdre de temps, ni pour le client, ni pour soi-même. La spécialisation dans un secteur d'activité permet donc d'être plus percutant commercialement parce que nous parlons le même langage que le client. De plus, le consultant aura choisi un secteur d'activité à même de produire des références qui rassurent le client dans sa prise de décision. Sur le plan de la production, je suis

également très créateur de valeur car j'interviens auprès des équipes du client. Celles-ci me respectent spontanément au moins grâce à une base commune qui est celle du métier. Et pour ceux qui croient que la spécialisation est la fin de la créativité professionnelle, je leur dirais que je travaille pour 20 % de mon activité avec des entreprises qui ne sont pas des restaurants. Je dirais aussi que la créativité des missions à l'intérieur d'un même périmètre est sans fin. On peut donc être libre à l'intérieur d'un cadre. C'est pourquoi j'encourage tout consultant à constituer une offre claire destinée à un marché précis.

Choisir une cible

■ ■ ■ La réflexion sur le positionnement conduit logiquement à dessiner sa cible. En complément d'une réflexion marketing plus conventionnelle¹, voici cinq recommandations opérationnelles, spécifiques au marché du consulting.

Du bon sens !

C'est ce que vos clients attendent – entre autres – de vous. Commencez par appliquer ce bon sens à vous-même en choisissant précisément les clients que vous ciblez. Sélectionnez des entreprises avant tout parce que vos compétences, vos atouts revêtent de l'intérêt et de la pertinence pour elles. Dans l'idéal, vous devez être capable d'imaginer le retour sur investissement de votre client, avant même de l'avoir contacté.

Des affinités

Il s'agit une nouvelle fois de la notion de plaisir : vous ne serez que plus heureux de travailler pour des clients avec lesquels

1. À lire : Arnaud Cielle, *Comment trouver et fidéliser vos clients*, 2^e éd., Dunod, 2014.

vous avez des affinités. Mais il s'agit aussi, et surtout, d'efficacité : votre motivation n'en sera que d'autant plus forte !

De l'exigence

Cette recommandation est essentielle pour ceux et celles qui sont positionnés dans le «faire faire». Les résultats de vos missions dépendent en effet de la capacité du client à mettre en œuvre vos préconisations. Soyez attentifs à cibler des clients qui manifestent :

- Une bonne capacité de remise en question et d'ouverture d'esprit.
- Une forte envie de passer à l'action et une motivation évidente à changer¹.

De l'ouverture

Faites preuve d'ouverture dans votre ciblage ! Allez au-delà de ces lieux communs concernant le marché du consulting :

Les TPE n'achètent pas de conseil. N'excluez surtout pas la cible des très petites entreprises, employant moins de dix salariés. Certes, vous ne pourrez pas leur vendre des missions de cinquante journées facturées 2 000 € HT par jour. Mais ce marché dispose d'attraits indéniables :

- Vous ne serez pas en concurrence avec les grands cabinets.
- Les besoins des TPE en conseil sont réels ; le dirigeant est souvent très seul.
- La prise de décision est rapide en TPE ; vous traitez directement avec le décideur.

On ne peut pas vendre de conseil à de grandes entreprises quand on est tout petit. Les grandes entreprises ne travaillent qu'avec

1. Dès le chapitre suivant, «Aller chercher ses clients», nous verrons comment mettre en œuvre ce critère de ciblage.

les grands cabinets de conseil... Voilà une idée reçue qui a la vie dure ! Pourtant, les exemples de consultants indépendants travaillant avec de grandes entreprises sont nombreux. Leur secret ? Ils s'appuient sur un positionnement d'expert, de spécialiste de haut niveau capable d'apporter de la valeur ajoutée. Leur chance ? Le comportement des grandes entreprises a évolué. Pendant de longues années, faire appel à un grand cabinet, une marque internationale, était un gage de sécurité. Aujourd'hui, les grandes entreprises sont avant tout préoccupées par le fait de trouver la bonne compétence et, le cas échéant, l'équipe suffisamment dimensionnée.

TÉMOIGNAGE

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

En 2000, j'ai créé un cabinet de conseil en e-mail marketing *ex nihilo*. J'ai décidé de me créer une réputation d'expertise incontournable et de qualité sur ma spécialité, qui me permet de collaborer avec les plus grandes entreprises. Pour cela, j'ai travaillé avec persévérance sur les axes suivants :

- Un outil de notoriété avec la création de la seule étude comparative sur les solutions de gestion de campagne d'e-mailing, lancée dès 2004.
- La mise en ligne d'un blog en 2006 sur lequel je me suis astreint à rédiger un article par semaine (compter deux à trois heures de rédaction pour chacun), soit plus de 400 articles au 1^{er} avril 2014.
- Une amélioration constante de ma prospection et de mes prestations de conseil.
- Une satisfaction à 100 % de tous mes clients. Je ne compte pas mon temps si mon client est mécontent.
- Un engagement métier dans un syndicat professionnel (SNCD) où je donne du temps à la profession qui me le rend bien.
- Une ligne éthique qui me permet de rester neutre dans mes recommandations.

- Une ténacité sans faille pour imposer ma marque.
- Une valorisation des premiers contrats grands comptes (témoignage client).
- Une veille régulière, de l'innovation et de la passion.

Un peu d'égoïsme...

Allez ! Pour une fois, pensez à vous : réfléchissez à ce que vos clients pourraient vous apporter. Imaginez : vous êtes un conseil en communication politique. Vous serez d'autant plus crédible que vous compterez parmi vos clients des leaders reconnus. Vous avez donc intérêt, en ciblant vos clients, à réfléchir en termes d'écurie de champions. Sélectionnez des clients :

- Chez lesquels vous détectez un fort potentiel de croissance.
- Qui sont des actuels ou futurs leaders d'opinion, auréolés d'une certaine renommée ou prestige.

Les différents modes de facturation du conseil

■ ■ ■ N'oubliez pas : le consulting revient à faire du caritatif à but lucratif. Vous aidez vos clients et vous leur facturez vos services ! Pour que cette activité rapporte de l'argent, vous devez choisir un mode facturation qui vous convient. Plusieurs solutions s'offrent à vous.

Le temps prévu

Aucun rapport avec la météo ! Il s'agit du mode de facturation le plus utilisé. C'est une façon de travailler très appréciée des

clients, qui maîtrisent ainsi parfaitement le budget d'intervention du consultant. Il est vrai que sa logique est implacable :

- Vous découpez la mission à réaliser en différentes étapes pour vous permettre d'évaluer précisément le temps à y consacrer.
- Vous multipliez ce temps par votre tarif journalier ou horaire, selon l'unité que vous utilisez.
- Vous connaissez ainsi le montant à annoncer à votre client.

Trop simple ? Non. Ce mode de facturation requiert toutefois quelques précautions :

Sécuriser ses hypothèses. Le montant que vous allez annoncer à votre client est le résultat de plusieurs hypothèses ; si une ou plusieurs de ces dernières sont erronées, votre conclusion sera obligatoirement fautive. Voici comment sécuriser vos hypothèses :

- Découpez votre mission selon le plus grand nombre possible d'étapes. En allant jusqu'à un niveau très fin de précision, vous obtenez *de facto* une meilleure fiabilité.
- Tenez compte du client et de son contexte. Une même tâche peut prendre deux fois plus de temps selon l'entreprise et le cadre dans lequel on travaille : certains clients sont plus chronophages que d'autres ; certains sujets demandent plus de temps.
- Prenez en compte votre courbe d'apprentissage personnelle. Plus vous réalisez une même tâche, plus vous gagnez en productivité et en précision dans l'estimation de sa durée prévisionnelle. Dans ce cadre, vous pouvez d'ailleurs décider de prendre à votre charge une partie du temps nécessaire, si vous estimez qu'il s'agit d'une part de formation que vous devez assumer.
- Impliquez votre client dans cette démarche : il vous fournit une part importante des données d'entrée, notamment le périmètre de votre mission. De plus, c'est l'occasion de valider avec lui, encore plus finement, ce qu'il attend de vous et ce qu'il compte faire.
- Servez-vous d'une matrice : utilisez un tableur pour chiffrer vos hypothèses.

Un exemple de matrice

Étape	Contenu-Méthode	Objectif	Nombre d'heures	Délai nécessaire entre chaque étape
1	Ce que nous faisons, comment nous le faisons. Les outils utilisés. Back et front office. La coordination, la relecture...	Ce que le client a en main au terme de l'étape.		

Connecter la matrice à sa gestion du temps. C'est peut-être une évidence pour vous : dès lors qu'une mission est acceptée, vous devez impérativement vous servir de votre matrice de calcul pour planifier dans votre agenda les différentes tâches et réunions à mener. Ce n'est qu'à cette condition que vous avez quelques chances de mener à bien cette mission dans le temps imparti. De plus, en procédant ainsi, vous tirez tout le profit de la logique du travail calibré sur un temps donné : cela vous oblige à suivre une méthode précise, réfléchie, et cela vous contraint à mener des tâches selon une durée déterminée.

Suivre les écarts. Voici une nouvelle évidence : avec cette méthode de facturation, vous devez suivre le temps réellement passé sur les différentes tâches prévues. Ainsi, vous allez pouvoir mesurer les écarts entre vos prévisions et la réalité car vous constaterez obligatoirement des écarts entre le temps initialement prévu et celui que vous aurez passé sur une tâche.

Limiter la durée des missions. Les grands chantiers défraient souvent la chronique par leurs spectaculaires dérapages de budget et de calendrier. Inspirons-nous de ces exemples ! Plus important est le nombre de jours prévus, plus grand est le risque de dérapage. Avec ce mode de facturation, vous avez donc intérêt à limiter la durée de la mission, quitte à ne proposer à votre client

qu'une première étape. En procédant ainsi, au-delà de sécuriser votre marge, vous entrez dans une logique vertueuse :

- Vous réalisez une première mission.
- Vous en mesurez les résultats avec votre client.
- Vous en tirez les enseignements.
- Vous réalisez une deuxième mission beaucoup plus pertinente¹.

Se préparer à devoir renégocier. Le mode de facturation en fonction du temps prévu conduit parfois à constater, en cours de mission, des écarts significatifs entre la prévision et la réalisation. Vous pouvez imaginer renégocier avec votre client si ces écarts ont pour origine :

- Un changement à son initiative du périmètre de la mission.
- Des demandes supplémentaires émanant de sa part.
- Des temps de travail accrus, notamment de réunion, du fait de son mode d'organisation.
- La découverte d'éléments nouveaux dont vous n'étiez pas informé et qui complexifient votre mission.

TÉMOIGNAGE

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

Nous avons signé une affaire pour laquelle nous avons beaucoup réduit le montant pour nous adapter au budget du client.

Nous avons budgété 43 jours. À mi-parcours, le projet a dérapé : 30 jours au lieu de 20 pour la première phase du projet. J'ai demandé aux ingénieurs d'appeler le client afin d'exposer le travail réalisé et d'expliquer les difficultés rencontrées avec la dérive que nous nous devons de corriger. Une discussion constructive a permis

1. Cette façon de faire est clairement inspirée de la « boucle de *feedback* ». Cf. Eric Ries, *Lean Start-up*, Pearson, 2012.

de redéfinir un peu le périmètre de la suite de notre intervention et de demander au client de réaliser lui-même une partie des travaux. Au final, nous avons passé sur ce projet 45 jours au lieu des 43 prévus.

En débriefing, le client nous a fait part de sa surprise de devoir renégocier un contrat au forfait, il n'avait pas trouvé cela très agréable. Néanmoins, il s'estimait globalement satisfait du contrat. Une suite à cette prestation est d'ailleurs envisagée.

Le temps passé

Avec cette méthode, il n'existe plus aucun risque de dérapage !

Elle offre une grande simplicité et un certain confort au consultant : vous facturez, généralement à un rythme mensuel, à votre client le temps consacré à la mission. Ce mode de facturation s'adapte bien :

- Aux missions dont il n'est pas possible de prévoir en amont le temps nécessaire à y consacrer car celui-ci dépend d'éléments inconnus qui seront découverts au cours de sa réalisation.
- Aux clients qui veulent faire appel à vous de manière ponctuelle, sur des sujets spécifiques.

Trois recommandations cependant si vous décidez de facturer en fonction du temps passé :

Convenir d'un taux. Avec cette méthode, vous devez explicitement obtenir l'accord de votre client sur le taux, horaire ou journalier, que vous pratiquez. Si vous prévoyez l'intervention de différentes personnes, vous pouvez moduler leur taux horaire selon leur niveau d'expertise et d'expérience.

Mettre en place un relevé de temps Votre client a besoin de se sentir parfaitement sécurisé... et vous aussi ! Mettez en place un outil qui permettra de comptabiliser le temps passé sur cette mission. Les qualités indispensables à cet outil :

→ Permettre une saisie en temps réel de votre durée de travail. N'oubliez pas reconstituer votre emploi du temps en fin de semaine, c'est impossible.

→ Fournir un niveau précis d'information : tâche réalisée, date, durée, personnes impliquées.

→ Faciliter votre facturation.

Enfin, si tout le temps passé doit être facturé, seul le temps réellement dédié à la mission doit l'être... Ce mode de travail implique d'être d'une intégrité irréprochable.

Borner la durée de la mission.

Si le client peut comprendre qu'il est difficile d'évaluer le temps nécessaire au projet, il peut également éprouver de la réticence à s'engager dans une collaboration dont il ne maîtrise pas le budget. La solution s'impose fort logiquement : borner la durée de la mission. Vous allez donc annoncer à votre client des hypothèses basses et hautes en termes de nombre d'heures, ce qui va lui permettre de s'engager plus sereinement dans cette collaboration.

Le forfait

Avec cette méthode de facturation, vous n'ennuyez plus le client avec votre nombre d'heures ni avec votre taux horaire. Vous affichez simplement un prix, sans autre détail, en face d'une prestation clairement décrite. Une solution limpide et sans risque pour le client puisqu'il sait exactement ce qu'il achète et ce que ça va

CONSEIL PRATIQUE

Pour suivre le temps passé:

> Utilisez un tableau Excel.

> Employez une application de votre smartphone. Des solutions sont disponibles sur les principales plateformes : iPhone, Android et Windows Phone¹.

> Servez-vous des logiciels dédiés au suivi et la facturation du temps passé².

1. Tempo sur WindowsPhone, par exemple.

2. Trois exemples : Sellsy, Getharvest et Zoho Invoice.

lui coûter. Le processus d'achat est sécurisé et simplifié. Il n'est pas innocent que cette démarche ait largement été adoptée dans la vente de service aux particuliers. Alors, le forfait: la panacée? Pas nécessairement. Quelques points sont à préciser avant d'avoir recours à ce type de facturation.

À réserver à des prestations parfaitement maîtrisées. Avec le forfait, vous vous engagez à réaliser une prestation pour un prix déterminé, quel que soit le nombre d'heures que vous y passez réellement. Il vous sera impossible de renégocier le montant de votre forfait. Pour en revenir au parallèle avec la vente de service aux particuliers: imagineriez-vous votre coiffeur vous annoncer que la coupe est finalement plus chère, vos cheveux lui ayant demandé plus de travail que prévu? Vous serez dans la même situation. Vous avez donc intérêt à réserver le forfait à des prestations assez courtes dont vous maîtrisez parfaitement la réalisation.

À réserver à des prestations récurrentes. C'est là que réside le principal attrait économique du forfait: vous permettre de conserver à votre seul profit vos gains de productivité. Initialement, vous avez fixé le montant de votre forfait en estimant un temps moyen de réalisation. Mais, l'expérience s'accumulant, vos outils se perfectionnant, vous êtes devenu de plus en plus efficace. Vous passez donc de moins en moins de temps pour réaliser cette tâche, mais vous la facturez toujours au même prix. Elle est donc de plus en plus rentable pour vous. Le forfait se révèle ainsi très rentable pour les prestations récurrentes. Les avocats proposent, par exemple, souvent des forfaits pour la rédaction d'actes: une tâche récurrente dont ils maîtrisent parfaitement la réalisation.

L'abonnement

Encore un mode de facturation à copier aux avocats! Avec cette formule, le client a le droit de vous appeler et de vous solliciter

autant qu'il le souhaite pour bénéficier de vos conseils. Le montant de l'abonnement est généralement facturé mensuellement et conclu pour un an. Les avocats en droit social proposent souvent ce service à leurs clients qui sont des entreprises. Le gros avantage est de vous procurer une certaine sécurité avec un chiffre d'affaires connu à l'avance. Quatre précautions à prendre cependant :

Définir les exclusions. Pour revenir à notre exemple de l'avocat en droit social : il exclut soigneusement de son abonnement toutes les procédures. De la même façon, vous avez intérêt à définir ce qui est inclus dans votre abonnement et ce qui ne l'est pas.

Déterminer les bénéficiaires. Si vous proposez votre abonnement à des entreprises d'une certaine taille, il est essentiel que vous définissiez bien les personnes qui, dans cette entreprise, ont le droit de vous solliciter et donc de bénéficier de l'abonnement à vos services.

Archiver les consultations. Au moment de renouveler son abonnement, votre client peut rechigner, ayant oublié les services rendus et considérant dès lors votre service inutile. Vous aurez à cet instant besoin de l'historique des consultations recensant les questions posées et surtout les réponses apportées. Un document précieux pour valoriser le service apporté.

Suivre l'utilisation de vos services. Il est indispensable que vous suiviez l'utilisation qui est faite par vos clients de l'abonnement qu'ils vous ont acheté :

- Pour que vous puissiez vous assurer qu'il est rentable au regard du temps que vous y avez consacré.
- Pour que vous puissiez rapidement réagir si un client n'utilise pas son abonnement.

Les honoraires de succès

Avec cette formule, tout ou partie de vos honoraires dépend du résultat que le client retire de votre intervention. Une logique vertueuse puisque votre rémunération est proportionnelle aux bénéfices pour votre client. De plus, votre revenu n'est plus du tout corrélé au temps passé. Ce mode de facturation peut ainsi vous permettre d'atteindre un niveau de revenu largement supérieur à celui que vous pourriez atteindre en facturant uniquement du temps, tant la négociation d'un tarif journalier peut se heurter à une somme limite psychologique difficile à dépasser. Mais ce mode de facturation comporte deux limitations :

- Il correspond souvent à des missions assez longues, qui s'étalent sur plusieurs mois ; le jackpot peut se faire attendre !
- Il comporte une part de risque : votre mission peut ne pas être un succès.

Au-delà de ces deux restrictions intrinsèques, voici comment mettre en œuvre des honoraires de succès¹ :

À réserver aux missions de réalisation. Une nouvelle fois, avoir réfléchi en termes de « faire » ou de « faire-faire » va se révéler essentiel. Les honoraires de succès doivent être strictement réservés aux missions où vous êtes dans le « faire ». Ce n'est qu'à cette condition que vous pouvez prétendre maîtriser l'atteinte d'un résultat. Par exemple, les consultants spécialisés en réduction des coûts ou encore les professionnels de la levée de fonds travaillent majoritairement avec des honoraires de succès.

Proposer cette méthode de facturation dans une mission de type « faire faire » se révélerait désastreux. Rappelez-vous que dans celles-ci, le résultat est tout autant produit par le consultant que par le client. En offrant des honoraires de succès, vous

1. On emploie plus fréquemment la traduction américaine de ce terme, on parle alors de *success fees*.

n'allez attirer à vous que des clients qui ne croient pas dans les bénéfices apportés par votre aide et qui auront à cœur de faire échouer la mission pour ainsi prouver qu'ils avaient raison.

Être très attentif à la contractualisation. Selon les montants sur lesquels votre pourcentage est calculé, vos honoraires de succès peuvent représenter plusieurs dizaines, voire des centaines de milliers d'euros. La qualité de contractualisation est essentielle dans une mission aux *success fees*, d'autant que le client peut avoir à payer vos honoraires longtemps après le travail réalisé.

Soyez également très attentif à ce que les objectifs fixés soient parfaitement contrôlables, de manière indiscutable, et explicitement acceptés par tous. L'aspect concret des objectifs est primordial : vous avez intérêt à proscrire tout objectif qui s'apparenterait au « fait du prince ». Ainsi, certains consultants proposent qu'une part de leurs honoraires soit versée en cas de « pleine satisfaction du client ». C'est malsain. Restez sur le registre d'une relation professionnelle, d'égal à égal, dont la performance sera jugée à l'aune de résultats concrets.

À réserver aux missions pour lesquelles toutes les parties prenantes croient en leur succès. Lorsque les honoraires du consultant dépendent en intégralité du succès de la mission, ce mode de facturation peut donner naissance à des collaborations dans lesquelles le client ne croit pas beaucoup... et le consultant non plus ! Le résultat est dès lors assez facile à prévoir...

L'implication du client est essentielle. Même si vous allez faire le travail, l'implication de votre client sera nécessaire à certains moments. De plus, pour travailler efficacement, vous aurez besoin de sentir que votre client croit en vous.

Assurez-vous de l'implication de votre client avant de vous investir dans la mission. Vous pouvez ainsi lui demander :

→ Une part, même minime, d'honoraires fixes.

- Une avance sur vos honoraires de succès.
- Certains engagements contractuels, notamment celui d'exclusivité.

Votre propre implication est tout aussi essentielle ! Accepter une mission à laquelle on ne croit pas aux *success fees* revient à monter sur un ring pour affronter un boxeur que l'on pense imbattable. Mieux vaut s'abstenir ! C'est une question de survie et d'éthique. N'acceptez que des missions dans lesquelles vous croyez.

Comment fixer ses tarifs ?

■ ■ ■ Les prix... Voilà un sujet anxiogène pour de nombreux consultants, parfois même après plusieurs années d'exercice. Fixer vos tarifs revient en effet à répondre à une question brutale : « Combien valez-vous ? » D'emblée, relativisons les enjeux :

- Il ne s'agit que de votre valeur professionnelle ; en aucun cas votre valeur humaine !
- La réponse dépend de nombreux éléments, dont certains ont trait au contexte dans lequel vous travaillez.
- Le marché du consulting n'est pas un marché dans lequel le prix est l'élément dominant, loin de là.

Quels sont les tarifs du marché ?

Alors ! Ça vaut combien, un consultant ? En 2014, en France, dans une petite structure ou en solo, les tarifs constatés varient entre 800 et 2 000 € HT pour une journée, soit un tarif horaire compris entre 100 et 250 € HT.

Dans des structures plus importantes et dans les grands cabinets de consulting, les tarifs peuvent s'envoler et atteindre des sommets qui frôlent les 5 000 € par jour.

Quels facteurs influent sur le prix de vente ?

Pour rester dans la zone qui vous correspond, en solo ou en petite structure, quel tarif choisir dans la fourchette de 800 à 2000 € la journée ? Quels sont les facteurs qui influent sur le prix de vente ?

L'expérience du consultant. Il est communément admis de payer moins cher un débutant qu'un consultant expérimenté. Cette pratique n'est pas dénuée de bon sens : votre expérience accroît indubitablement la valeur de ce que vous apportez à vos clients.

Le domaine dans lequel vous intervenez. Pour faire simple : plus vous vous rapprochez de la stratégie, plus votre tarif augmente. Plus vous êtes proche de l'opérationnel, plus votre tarif baisse. Ainsi, les consultants en stratégie sont généralement ceux qui affichent le tarif journalier le plus élevé.

Comme sur tous les marchés, la rareté de l'offre a également une influence sur les prix. Si vous possédez une compétence rare et que vous faites partie d'une poignée d'experts reconnus, vos tarifs pourront s'envoler.

Les clients. Une nouvelle fois, faisons simple : plus l'entreprise est importante, plus il est possible de pratiquer une politique de tarifs élevés. C'est logique : l'effet de levier de votre intervention est plus important dans une grande entreprise que dans une petite. Les enjeux, le retour sur investissement sont, en effet, plus significatifs.

Pour continuer cette description du marché, de manière un peu caricaturale il est vrai : les administrations, et surtout les collectivités territoriales, ont tendance à acheter du conseil à un prix assez bas.

La région. Les tarifs des missions de conseil seraient-ils indexés sur ceux de l'immobilier ? L'hypothèse n'est pas si farfelue. Le prix moyen du conseil en France semble en effet en corrélation

avec celui de l'immobilier¹. Pour résumer la situation : les prix à Paris et en Île-de-France sont 20 % à 30 % plus chers qu'en province. Les prix dans certaines grandes métropoles régionales se rapprochent des prix parisiens.

Les quatre erreurs à ne pas commettre

Pour bâtir un succès durable, quatre écueils sont à éviter :

Prendre son dernier salaire de cadre comme base. Il est fréquent d'arriver dans le métier du conseil après une première carrière de cadre. Si vous avez trouvé votre dernière rémunération confortable, vous pouvez être tenté de vous baser sur celle-ci pour calculer le montant de votre tarif journalier en tant que consultant. Erreur potentiellement fatale ! Votre dernière rémunération de cadre n'a sans doute aucune corrélation avec votre prix de marché en tant que consultant. En effet, celle-ci dépend – entre autres – d'éléments qui pour certains n'existent plus : la taille de votre entreprise, votre ancienneté par exemple. Vous avez quitté le marché du salariat pour celui du consulting. Les repères de valeurs sont modifiés. Basez-vous sur les repères du nouveau monde ; pas sur ceux de l'ancien.

Faire de son tarif journalier une question d'orgueil. Certains font de leur tarif journalier un trophée. Ils annoncent crânement facturer leurs journées 2000 €. Mais ils oublient de vous dire que ce prix à la journée correspond en réalité à une production de trois jours ! Travestir la réalité ne fera que vous décrédibiliser. Votre tarif journalier doit correspondre à la réalité de ce que vous pouvez réellement facturer à vos clients.

1. Il convient d'ajouter qu'après les salaires, les loyers sont souvent le poste de charge le plus important pour un cabinet de consulting.

Faire de son prix un argument de conquête. À l'inverse, d'autres pensent gagner plus facilement des missions en affichant des prix cassés. Une démarche contre-productive à plus d'un titre :

→ Le marché du consulting n'est pas un marché dominé par les prix. Les chefs d'entreprises savent bien que la meilleure façon de faire des économies avec un consultant est de ne pas l'appeler ! En revanche, s'ils décident de recourir aux services d'un conseil extérieur, c'est avant tout pour régler leurs problèmes. Ils sont donc beaucoup plus attentifs aux compétences, à la motivation et à l'intégrité du consultant qu'aux tarifs de ses prestations.

→ Communiquer avant tout sur les tarifs se fait souvent au détriment d'une communication sur tous les autres sujets. Plutôt que d'échanger avec votre client sur sa problématique et sur la façon dont vous allez pouvoir l'aider, vous allez développer votre argumentation autour de vos tarifs peu chers... Que penseriez-vous d'un chirurgien qui, au lieu de s'intéresser à votre ménisque et d'étudier vos radios avec soin, vous annoncerait fièrement que, chez lui, l'opération coûte moitié moins cher que chez ses confrères ?

→ Il vous sera difficile de faire machine arrière dès lors que vous aurez été identifié comme un consultant *low cost*. Vous aurez le plus grand mal à augmenter votre tarif journalier avec les clients que vous aurez habitués à payer vos services à bas prix.

Moduler son prix. Certes, la taille de l'entreprise bénéficiaire influe sur les tarifs que vous pouvez pratiquer, mais il peut se révéler malsain de moduler ses prix en fonction des clients. La réflexion sur votre positionnement doit conduire à adopter des processus de production et des cibles homogènes. Si la taille, les enjeux des clients varient, c'est le nombre de jours de travail qui doit changer ; pas le prix unitaire ! Imaginez : comment réagiriez-vous si vous interrogiez un jardinier et qu'il vous réponde que son devis va dépendre de votre avis d'imposition ?

Quatre qualités pour tisser des liens solides avec ses clients

Le montant des honoraires est un élément concret qui permet de sceller l'accord de collaboration entre le consultant et son client. C'est un des rôles clés de l'argent : être une unité d'échange. Mais c'est aussi une source potentielle de tensions, car elle peut révéler des désaccords profonds. Quatre qualités vous aideront à tisser des liens solides avec vos clients :

La clarté. Clarté ? Le dictionnaire Larousse en donne la définition suivante : « Qualité de ce qui est facilement intelligible ou de ce qui est précis, net. » Comment voulez-vous que ce soit clair dans la tête du client si ça ne l'est pas également dans votre esprit ? Votre politique tarifaire doit vous paraître limpide. En cas de besoin, vous devez être capable de travailler en toute transparence avec votre client et de lui expliquer facilement comment vous avez calculé vos honoraires.

L'intégrité. Nous aurons l'occasion d'y revenir dès le prochain chapitre : l'intégrité est une qualité attendue par vos clients. Notamment au sujet des honoraires. Vous rencontrerez parfois des opportunités vous permettant d'augmenter votre marge sur une mission, au détriment des intérêts de votre client. À une autre occasion, vous pourrez être par exemple confronté au fait de devoir facturer des honoraires en réponse à une demande que vous savez injustifiée. N'hésitez jamais. Quel que soit votre niveau de fortune à cet instant-là, privilégiez toujours un comportement d'une intégrité sans faille.

La fierté. Soyez fier de votre tarif ! Lorsque vous l'annoncez, vous devez pouvoir regarder vos clients dans les yeux car vous êtes certain de mériter les honoraires que vous lui demandez. D'ailleurs, à sa place, vous les régleriez avec le sourire.

La générosité. Comme vous avez intérêt à partager votre savoir-faire avec générosité, comportez-vous de la même façon concernant vos honoraires. Montrez à votre client que ses enjeux vous intéressent davantage que votre montre. Vous devez à tout prix éviter de donner l'image de l'employé qui, dès 16 h 50, a déjà préparé son sac pour partir à 17 heures pile. Ne soyez jamais mesquin. Au terme d'une mission de trois jours, la réunion de restitution dure une heure de plus que ce qui était prévu ? Ce n'est pas grave. Offrez avec le sourire ce temps additionnel. Pour que votre client vous devienne fidèle, il doit avoir le sentiment que vous lui avez apporté un service unique, qui dépassait les promesses initiales. Cela passe notamment par votre implication et votre générosité.

Fixer ses objectifs de chiffre d'affaires

■ ■ ■ Puisque vous êtes déjà – ou êtes en train de devenir – un professionnel du conseil, vous savez l'intérêt de vous fixer un objectif de chiffre d'affaires. Vous êtes convaincu que c'est le meilleur moyen pour vous mettre en mouvement et vous motiver. Bref, vous êtes persuadé que vous fixer des objectifs de chiffre d'affaires vous propulse dans une dynamique de succès.

Les années passant, cet exercice sera de plus en plus facile, puisque vous pourrez vous appuyer sur l'historique de votre activité. Mais si vous démarrez tout juste votre activité de consultant, comment faire ?

Établir un plan de croissance progressif

Certains démarrages d'activité se font sur les chapeaux de roues. Mais n'oubliez pas l'une des qualités essentielles d'un bon

objectif : il est réaliste. Vous allez avoir le plaisir de l'atteindre et même de le dépasser. Si vous créez votre activité *ex nihilo*, vous aurez besoin de quelques années pour créer votre fonds de commerce et trouver votre rythme de croisière. Fixez-vous un plan de croissance progressif.

Utiliser la base du temps disponible

Il s'agit de la meilleure unité pour fixer vos objectifs de chiffre d'affaires : le nombre de jours dont vous disposez pour travailler pour vos clients.

De la ville à l'autoroute. Quelle est la limitation de vitesse en ville en France ? 50 km/h. Quelle est ma limitation de vitesse sur autoroute en France ? 130 km/h.

Voilà un bon moyen mnémotechnique pour vous rappeler du nombre de jours que vous allez pouvoir progressivement consacrer à la « production » de vos missions. Durant sa première année de création, un consultant facture en moyenne entre 50 et 60 journées. Pourquoi un chiffre aussi bas ? Parce qu'il faut du temps pour « amorcer la pompe » et gagner la confiance des premiers clients. La plus grosse partie du travail est alors consacrée à l'action commerciale. Au fil des années, vous construisez votre réputation et votre fonds de commerce. Le temps dédié au commercial se réduit et pouvez facturer 120 à 130 jours par an. Vous verrez dans le chapitre 5, « Gérer son entreprise », comment optimiser la gestion de votre temps.

Du nombre de jours travaillés à l'objectif de chiffre d'affaires. Dès lors que vous avez fixé le nombre de jours dont vous disposez, il devient facile de le transformer en objectif de chiffre d'affaires. Si vous avez adopté un mode de facturation basé sur un tarif journalier, ce n'est plus qu'une simple multiplication. Ainsi,

si vous avez fixé votre tarif journalier à 900 €, votre objectif en première année est de 50 jours x 900 € = 45 000 €.

Si vous avez opté pour les *success fees*, vous pouvez convertir ces 50 journées en nombre de missions. Il ne vous reste plus qu'à estimer le revenu moyen escompté d'une mission.

L'essentiel

Être au clair avec ses motivations. Pour réussir, vous devez avoir des motivations positives.

La différence stratégique entre « faire » et « faire faire ». Entre une ressource qui produit du contenu et une ressource qui aide son client à trouver les solutions qui sont en lui, le spectre est large. Vous devez vous positionner sur cet axe.

Définir son offre, visible et cachée. Le marché attend des experts. Choisissez votre domaine d'excellence.

Choisir une cible. Choisissez votre cible avec bon sens et exigence, selon vos affinités.

Fixer ses objectifs de chiffre d'affaires. L'unité essentielle : le nombre de jours disponibles pour la production des missions. Veillez à fixer un objectif réaliste et accessible.

Vers un plan d'action

- Quels sont vos cinq savoir-faire clés ?
- Vous participez à une réunion de chefs d'entreprises : comment vous présentez-vous en une minute ?
- Quel est le tarif journalier que vous vous êtes fixé ?

2

Aller chercher ses clients

*C'est l'histoire d'un mec qui nous vendait de l'intelligence,
et il n'avait même pas un échantillon sur lui.*

COLUCHE

Objectifs¹

- »» Développer sereinement votre chiffre d'affaires.
- »» Structurer efficacement votre action commerciale.
- »» Conclure davantage de ventes et savoir défendre vos marges.

1. La lecture de ce chapitre pourra être complétée par l'ouvrage : Arnaud Cielle, *Comment trouver et fidéliser vos clients*, Dunod, 2014.

Imaginez : vous adorez un vêtement. Un jour malheureux, vous le tachez. Selon votre caractère, vous oscillez entre tristesse et colère. Soudain, vous rencontrez quelqu'un qui, apprenant votre malheur, vous propose une nouvelle lessive capable de rendre à votre vêtement chéri toute sa splendeur. Vous êtes fou de joie jusqu'au moment où vous réalisez que cette promesse n'est peut-être pas fiable. Cette lessive peut se révéler inefficace. Pire : elle pourrait attaquer le tissu et ruiner définitivement tout espoir de le porter à nouveau. Votre désarroi est d'autant plus grand que vous n'en aurez le cœur net qu'après avoir acheté et utilisé cette lessive...

Cette allégorie résume le paradoxe de la vente de conseil :

→ C'est merveilleusement simple : il suffit de présenter une solution pertinente à un problème douloureux pour le client.

→ C'est incroyablement difficile : il est anxiogène pour le client d'acheter une prestation immatérielle dont il ne pourra mesurer l'efficacité que longtemps après l'avoir achetée. C'est justement pour dépasser cette difficulté que vous avez acheté cet excellent livre!

Maîtriser l'art de la prospection

■ ■ ■ Nous sommes nombreux à avoir en tête un modèle dans lequel le consultant reçoit tous les jours de nombreux appels de clients potentiels. Il traite chacun avec une amabilité non feinte. Avec diplomatie, cet expert renommé sélectionne les projets les plus intéressants. Nous rêvons tous de vivre la vie d'une star... Cher lecteur, je vous souhaite sincèrement de rejoindre la poignée des stars du consulting qui vivent ainsi. Mais peut-être risquerez-vous de faire partie – comme moi – des 99 % qui doivent aller chercher la grande majorité de leurs nouveaux clients.

Vous avez donc besoin de maîtriser l'art de la prospection. Un point vital lorsque vous démarrez votre activité.

Trois idées reçues sur la prospection

Pour réussir dans la prospection et vendre avec efficacité du conseil, commençons par tordre le cou à trois idées reçues, et ce d'autant plus que croire en ces dernières se révèle particulièrement contre-productif.

La prospection directe, ça ne marche pas. «Le consulting est un marché caché qui se développe grâce à des réseaux informels.» «On peut vendre du conseil seulement grâce à un solide réseau de prescripteurs.» Au démarrage de votre activité, vous entendrez souvent ce type d'assertions, qui constituent autant de mises en garde : il ne faut surtout pas entreprendre la moindre démarche de prospection. Non. Il faut rester bien au chaud et attendre les appels des clients potentiels apportés par le réseau magique des solides prescripteurs.

Illegitimi non carborundum! Contrairement aux apparences, cet aphorisme n'a rien de latin. Fortement ancré dans la culture américaine, on pourrait le traduire par «Ne laissez pas les minables vous tirer vers le bas!». La croyance dans l'inutilité de la prospection est en effet propagée par des acteurs qui n'ont jamais été capables de vendre quoi que ce soit. Vous pouvez, et c'est heureux, prospecter des personnes que vous ne connaissez pas et leur donner envie de vous acheter du conseil. Encore un paradoxe de la vente sur le marché du consulting :

→ Il s'agit d'un marché de la demande dans le sens où le fait générateur de l'achat est bien le problème que le client ressent et veut résoudre.

1. Source : Wikipédia. Mais la traduction française m'appartient!

→ Il s'agit d'un marché de l'offre dans la mesure où votre démarche, non sollicitée, peut permettre au client d'exprimer sa problématique dès lors qu'il estime avoir en face de lui un professionnel capable de l'aider.

Il faut avant tout se constituer un réseau de prescripteurs. Il m'est d'autant plus facile de vous mettre en garde contre cette idée reçue que je suis moi-même tombé dans le panneau. Le raisonnement est – il est vrai – implacable de logique : pour trouver un consultant, le client sollicite au premier chef son réseau de conseils actuels. Il suffit donc que ces derniers soient au courant de votre existence pour que vous soyez présenté à des clients ayant besoin de vos services. Je me rappelle d'avoir ainsi « prospecté » durant les premières semaines de l'année 2003 de nombreux avocats, experts comptables et consultants installés. Voici l'échange qui avait eu lieu avec l'un d'entre eux :

« Si je comprends bien, tu veux que je te prescrive à mes clients ?

– Euh... Oui !

– C'est hors de question ! Je ne t'ai jamais vu travailler ! Tu ne crois pas que je vais prendre le moindre risque avec mes clients ! »

Albert, puisque c'est le prénom de celui avec qui j'ai eu cet échange, avait fait preuve de franchise et de bon sens. La seule personne qui pourra vous recommander est celle qui peut répondre de vous parce qu'elle vous a vu à l'œuvre. Ne perdez pas de temps à imaginer que des personnes qui ne peuvent pas attester de vos compétences vont prendre le risque de vous recommander. Votre réseau de prescripteurs va se construire *de facto* au fil du développement de votre activité et surtout de la réussite de vos missions.

Mieux vaut commencer avec la sous-traitance. Cette démarche peut vous permettre de réaliser rapidement du chiffre d'affaires et de gagner vos premières références, mais prenez garde. Tra-

vailler en sous-traitance pour d'autres cabinets présente beaucoup d'analogie avec le fait de devenir fabricant d'une marque de distributeur pour les enseignes de la grande distribution :

- Vous ne développez pas votre propre fonds de commerce.
- Vous vous placez en situation de dépendance vis-à-vis d'un donneur d'ordre.
- Vos marges sont très faibles compte tenu des prix d'achat pratiqués.
- Vous vous placez dans des conditions très pernicieuses : vous vous retrouvez accaparé par une activité peu rentable et vous n'avez pas de temps disponible pour développer votre propre clientèle.

Utiliser des moyens de sioux

Pour prendre le contre-pied des deux pages précédentes : oui, la prospection directe, c'est possible. Mais ce n'est pas une raison pour la rendre encore plus difficile ! Dans le chapitre précédent, lorsque nous avons abordé le sujet du ciblage, deux qualités se sont révélées essentielles à mettre en œuvre : du bon sens et de l'affinité. Vous en rappelez-vous ? Ces mêmes qualités associées à quelques astuces de sioux vont renforcer votre efficacité commerciale :

Allez systématiquement chercher des recommandations. Dès que vous avez terminé une mission, mesurez la satisfaction de votre client. S'il est satisfait de vous, demandez-lui systématiquement les coordonnées de trois clients à appeler de sa part.

Servez-vous des réseaux sociaux. Viadeo et LinkedIn sont des outils indispensables¹. Utilisez-les pour identifier des prospects

1. Vous trouverez dans le chapitre suivant, « Construire son image et attirer de nouveaux clients », des conseils pratiques pour créer votre profil sur ces deux réseaux sociaux.

CONSEIL PRATIQUE

Enregistrez vos critères de recherche !

> Vous avez défini que les prospects qui vous intéressent ont pour fonction « logistique » et sont dans vos relations de 2^e niveau

> Servez-vous de la fonction « Enregistrer la recherche » qui existe sur LinkedIn et Viadeo

> Une fois par semaine vous recevez par e-mail une liste de nouveaux prospects !

qui vous intéressent parmi vos relations de deuxième niveau, c'est-à-dire avec lesquelles vous avez une personne en commun. Une fois ces prospects identifiés, demandez par téléphone à la personne que vous connaissez des informations sur le prospect que vous avez repéré et surtout l'autorisation expresse de l'appeler de sa part. Dans certains cas, cette démarche n'aboutira pas, le lien unissant votre prospect avec votre relation étant de mauvaise

qualité. Mais dans d'autres cas, vous allez bénéficier d'un effet facilitateur dans votre démarche de prospection.

Lisez la presse. Identifier un prospect en lisant un article sur son entreprise est une démarche très efficace pour un consultant. Un article vous procure en effet de nombreux angles d'attaque qui rendent votre démarche très pertinente et très valorisante pour votre interlocuteur.

EXEMPLE

« J'ai décidé de vous appeler après avoir lu un article sur votre entreprise, dans lequel vous indiquez vouloir vous développer sur le marché américain. C'est un marché que je connais très bien et j'ai déjà accompagné des entreprises comme la vôtre. J'aurais très envie de contribuer au développement de votre réseau de revendeurs aux États-Unis. Que pensez-vous de ma démarche ? »

Les premiers jours, ne rencontrez que des personnes que vous connaissez. Anciens clients, anciens fournisseurs, anciens collaborateurs... Faites la liste de toutes les personnes qui vous connaissent professionnellement. Provoquez un rendez-vous avec chacune d'entre elles. Ce ne sont pas des clients potentiels ? Peu

importe. Ce sont autant de rendez-vous faciles à prendre pour vous. Ce sont autant de «séances d'entraînement» qui vous permettent de prendre confiance et de roder votre discours commercial, ce dont vous avez besoin durant les premières semaines de votre activité.

Ménager la susceptibilité de ses interlocuteurs

L'assurance dont vous avez impérativement besoin ne doit pas être ressentie comme de l'arrogance par vos interlocuteurs. Oui, vous pouvez résoudre les problèmes de vos clients, mais ce n'est pas une raison pour les considérer avec fatuité ! Soyez donc très attentif aux mots que vous employez dans vos premiers pas vers vos clients potentiels.

EXEMPLE

Vous gagnerez à remplacer «je vous aide à organiser votre logistique» par «je vous aide à organiser encore mieux votre logistique».

Investir du temps

Prospecter avec succès nécessite que vous y investissiez du temps. Et comme tous les investissements, celui-ci doit être organisé. Dans votre agenda séparez avec soin et planifiez les différentes tâches à mener :

- Le temps de préparation des fichiers de cibles.
- La prise de rendez-vous par téléphone.
- La préparation des rendez-vous pris.
- Les rendez-vous pris et leur suivi.
- La conception de vos propositions commerciales.

Tout votre temps dans les premiers temps. Durant les premières semaines d'activité, et tant que vous n'avez pas trouvé votre premier client, consacrez tout votre temps à la démarche

commerciale. Vous n'avez absolument rien d'autre à faire que trouver vos premiers clients ! Trop de consultants, dans leurs premiers mois d'activité, passent le plus clair de leur temps à préparer leurs outils alors qu'ils n'ont pas le moindre client. Ne construisez pas vos outils avant de réaliser vos premières missions ; cela revient à construire une route dont vous n'avez pas le tracé...

Toujours du temps tout le temps. Vos efforts vont finir par payer et vous allez gagner vos premiers clients. Prenez garde à la tentation de vous dédier entièrement à la réalisation de ces missions. Bien entendu, celles-ci méritent tout l'investissement nécessaire de votre part pour les transformer en grandes réussites, mais ne consacrez surtout pas tout votre temps à la « production » de ces missions. Que se passerait-il dans cette hypothèse ? Ces premières missions terminées, vous n'auriez alors plus aucun prospect en cours et devriez relancer votre travail de prospection. Épuisant et peu efficace. Quelle que soit votre charge de production, consacrez chaque semaine du temps à votre prospection. Vous ne serez jamais aussi efficace pour trouver du travail que lorsque vous en avez déjà...

EXEMPLE

Jeudi après-midi est votre dernière demi-journée libre de la semaine prochaine. Vous avez prévu de la consacrer à l'identification de nouvelles cibles à prospecter. Vous avez également planifié deux heures de prospection téléphonique. Votre client le plus important du moment, une personne que vous appréciez tout particulièrement, vous appelle : il souhaite organiser une réunion de travail avec vous dès la semaine prochaine. Que faire ? Refusez ! Avec le sourire bien entendu. Expliquez à votre client que vous n'avez plus de disponibilité la semaine prochaine et que vous serez ravi de le voir dès le lundi suivant. Il ne vous en voudra pas. Il ne cessera pas pour autant de travailler avec vous.

Préservez toujours du temps pour mener chaque semaine votre travail de prospection commerciale. Sans cette rigueur, votre activité va connaître des à-coups extrêmement déstabilisants et votre prospection commerciale menée sans régularité va se révéler peu efficace¹.

Calibrer ses efforts

Transformez votre objectif de CA en objectif de travail

Objectif annuel	50 000 €	
Prix moyen	10 000 €	C'est le montant moyen (constaté ou prévu) d'une mission.
Nombre de ventes	5	C'est le nombre de missions à réaliser pour atteindre votre objectif.
Taux de concrétisation	25 %	C'est le pourcentage (constaté ou prévu) de propositions commerciales signées.
Nombre de propositions commerciales	20	C'est le nombre de propositions commerciales à réaliser compte tenu de votre taux de concrétisation.
Taux de transformation R1/propositions commerciales	60 %	C'est le pourcentage (constaté ou prévu) de vos premiers rendez-vous qui donnent lieu à propositions commerciales.
Nombre de R1 à réaliser	33	C'est le nombre de premiers rendez-vous à réaliser compte tenu de votre taux de transformation.
Nombre de semaines de travail	26	C'est le nombre de semaines dont vous disposez pour réaliser votre objectif.
Nombre de R1 à réaliser par semaine	1,3	Pour faire un compte rond : trois rendez-vous à obtenir toutes les trois semaines.

Le meilleur aiguillon possible ? Disposer d'un objectif concret, mesurable chaque semaine. Vous vous êtes fixé un objectif de

1. Vous trouverez dans le chapitre 5, « Gérer son planning », des solutions pour mettre en place une gestion du temps efficace.

chiffre d'affaires? Parfait. Mais cet objectif annuel demeure lointain. Convertissez-le en objectif de travail à la semaine, plus simple et motivant à suivre. Voici comment faire en prenant l'exemple d'un objectif de 50 000 € de chiffre d'affaires annuel.

Mesurer et améliorer ses performances

Il n'existe aucune fatalité en matière de prospection commerciale! Tout dépend de vous, de vos choix de cibles et de votre comportement tout au long des différentes étapes de vente. Il est donc essentiel qu'au moins une fois par trimestre (et les premières années, une fois par mois) vous preniez le temps de mesurer vos performances commerciales.

Servez-vous du tableau avec lequel vous avez transformé votre objectif de chiffre d'affaires en objectif de travail pour construire un tableau de bord de votre action de prospection commerciale. En prenant régulièrement du recul pour analyser vos performances commerciales, vous vous donnez les moyens d'agir sur un levier essentiel. L'amélioration de vos performances commerciales est, en effet, un axe stratégique:

- Vous ne pouvez facturer à personne le temps que vous consacrez à l'action commerciale ; vous devez donc vous révéler le plus efficace possible.
- Vos succès commerciaux conditionnent vos revenus et contribuent grandement à votre moral.

Structurer sa démarche commerciale

■ ■ ■ Imagineriez-vous une bibliothèque qui ressemble à un grand capharnaüm? Bien sûr que non. Une bibliothèque, par essence même, est propre et ordonnée. En recourant à vos services, vos

clients achètent – entre autre – l'accès à la bibliothèque de vos savoirs. Il est donc essentiel que vous donniez à chaque instant l'image d'un professionnel extrêmement structuré, tout particulièrement durant les différentes étapes de votre démarche commerciale. Durant ces moments, vos clients potentiels vous observent avec attention ! Vos prospects prêtent beaucoup plus de crédit à votre comportement qu'à votre discours. Au-delà de cet intérêt d'exemplarité, structurer votre démarche commerciale va vous permettre de gagner considérablement en efficacité.

Les quatre « oui » de l'achat de conseil

Pour qu'un prospect décide de recourir à vos services et vous achète du conseil, un « oui » franc et massif en réponse à quatre questions doit retentir dans sa tête. Attention, une réponse négative à l'une des trois premières questions est éliminatoire !

Est-il (elle) compétent(e) ? C'est une évidence. Votre prospect doit acquérir la certitude que vous êtes compétent dans votre domaine. La conséquence opérationnelle : vous devez chercher à donner des preuves de votre compétence tout au long du processus de vente. Vous rappelez-vous de l'allégorie du vêtement taché ? Vous êtes désormais un vendeur de lessive ! Quels « échantillons gratuits » de votre savoir-faire pouvez-vous distribuer lors de chaque rencontre avec un prospect ? Quelles démonstrations de votre pertinence pouvez-vous réaliser ?

Est-il (elle) motivé(e) ? La compétence ne suffit pas. Votre prospect doit sentir que son sujet vous motive, que vous allez lui donner le meilleur de vous-même. Là encore, réfléchissez en termes de démonstration, de preuve. Quels signaux d'enthousiasme pouvez-vous envoyer à chaque étape de la vente ? Un exemple concret évident de motivation : le temps et la qualité que vous investissez dans la préparation de chaque rendez-vous avec un prospect.

Est-il (elle) intègre ? Aucun prospect n'a envie de se faire voler de l'argent dans son portefeuille, mais sa demande d'intégrité va plus loin. Il attend de vous que vous soyez fiable. Que vous soyez capable de dire « je ne sais pas ». Que vous ayez le sens de la confidentialité. Quelle est votre capacité à inspirer confiance ? Disposez-vous de règles éthiques écrites ?

Le courant est-il passé ? S'il devient votre client, votre prospect va passer du temps avec vous. Cette idée ne doit pas le rebuter ! Il doit au contraire se sentir bien avec vous. Quelle est votre capacité à vous rendre sympathique ? Quel est votre degré d'intérêt réel pour votre prospect ? Avez-vous vraiment envie de l'aider ?

Il s'agit du seul « oui » qui n'est pas indispensable, pour deux raisons :

- Certains clients (et certains consultants !) ne font absolument pas cas du registre affectif. Peu importe que l'affinité ne soit pas au rendez-vous ; seuls comptent les résultats.
- Si vous intervenez majoritairement sur un mode « faire », vous allez passer peu de temps avec votre client.

Une valse à deux temps

La vente de conseil s'opère en deux temps :

- **Un premier rendez-vous** vous permet d'établir la confiance avec votre prospect et de découvrir sa problématique. Schématiquement, durant ce rendez-vous, vous passez 10 % du temps à présenter votre activité et 90 % du temps à questionner et écouter. Sa durée est généralement d'une heure et demie.
- **Un deuxième rendez-vous** vous permet de présenter votre offre et de répondre aux questions de votre prospect. La répartition du temps de parole entre votre prospect et vous est d'environ 50/50. Sa durée est généralement d'une heure.

Vous avez donc deux objectifs durant le premier rendez-vous : comprendre le problème de votre client et obtenir son accord

pour un deuxième rendez-vous. Quant au second rendez-vous, l'objectif est encore plus simple : obtenir l'adhésion du client pour travailler avec vous ! Voici les qualités à mettre en œuvre pour parfaitement danser cette valse à deux temps, sans marcher sur les pieds de votre partenaire...

Le président de tous. La fausse demande, les voleurs d'idées, les promeneurs... De nombreuses idées circulent sur le thème selon lequel certains prospects auraient pour principal objectif dans leur vie professionnelle de faire perdre leur temps à de pauvres consultants. Comme toutes les idées reçues, celles-ci reposent sur une part de vérité. Certaines organisations démontrent effectivement une absence totale d'éthique dans leur comportement d'achat. Mais prenez garde. La posture qui consiste à se méfier des clients est terriblement néfaste. Vous sentiriez-vous à l'aise dans un magasin où vous êtes constamment épié par un vigile au regard soupçonneux ? Partez avec un *a priori* positif envers vos prospects. Vous souhaitez qu'ils vous donnent leur confiance ? Commencez donc par leur donner la vôtre !

Le prince du diaporama. Bienheureux médecins... À peine arrivés dans le cabinet, les patients se déshabillent et expliquent leurs problèmes sans vérifier les diplômes du praticien, sans avoir interrogé au préalable des patients qu'il a déjà soignés. Pourquoi ? Tout simplement parce qu'à côté de sa porte une plaque en cuivre porte son nom et son titre. L'effet de la plaque en cuivre : voilà ce que vous devez rechercher en début de premier rendez-vous avec un prospect. Vous voulez inspirer suffisamment confiance pour que le client « se déshabille » (intellectuellement dans votre cas !) et vous présente de la manière la plus claire possible son problème et ses besoins. Pour cela, des millions de consultants dans le monde ont adopté la même solution : un diaporama. Présenté sur un ordinateur portable ou une tablette, un diaporama se révèle être un bon

support pour exposer votre offre et ainsi visser une plaque en cuivre dans l'esprit de vos prospects.

CONSEIL PRATIQUE

Quelles « études de cas » présenter quand on démarre ?

› Appuyez-vous sur des réalisations de votre parcours professionnel antérieur.

› Décrivez des interventions types, telles que vous êtes capable de les conduire.

Comment réussir votre diaporama. La recette du succès est déroutante de simplicité. En neuf minutes maximum, présentez à votre prospect qui vous êtes, vos compétences et surtout ce que vous pouvez lui apporter. Bien évidemment, c'est ce dernier point qui l'intéresse le plus. La manière la plus concrète de l'expliquer est de relier à votre prospect des interven-

tions que vous avez réalisées auparavant et ce que votre client en a retiré. Votre diaporama doit ainsi être émaillé d'études de cas très courtes. Le but est de provoquer chez votre prospect une réaction d'appropriation : dès lors que l'exemple présenté possède suffisamment d'analogies avec sa propre situation, il va commencer à envisager de travailler avec vous. Vous avez réussi à enclencher le processus.

Et comment le rater ! Voici dix façons de procéder qui vont se révéler désastreuses et ruiner vos chances de travailler avec le prospect que vous rencontrez :

→ **Donner un cours magistral** : votre interlocuteur a accepté de vous rencontrer pour découvrir en quoi vous pouvez vous l'aider. Il veut comprendre – vite – à quoi vous pouvez lui servir. Quelle que soit l'intensité de votre passion pour la logistique, pas de cours magistral sur l'évolution de la *supply chain* au cours des vingt dernières années !

→ **Faire long** : « Si un arc-en-ciel dure un quart d'heure, on ne le regarde plus » disait Goethe. Votre présentation doit être courte. Vous devez créer l'envie, l'appétit et non pas provoquer l'endormissement de vos prospects. Neuf minutes maximum.

→ **Se minimiser, s'excuser** : vous pouvez tout à fait citer à une à deux reprises un domaine que vous ne maîtrisez pas. C'est une démarche très pertinente pour prouver votre intégrité. Mais ne passez pas l'essentiel de votre temps de présentation à vous excuser de ne pas posséder tel ou tel diplôme. Si vous doutez de vous-même, vous ne donnerez envie à personne de faire appel à vos services.

→ **Critiquer les grands cabinets** : ils sont sûrement critiquables. Mais est-ce pour découvrir les tares de tel ou tel cabinet que ce prospect a accepté de vous recevoir ? Bien sûr que non. C'est pour découvrir vos points forts. Pendant que vous expliquez à votre client que tel grand nom du consulting est absolument nul, savez-vous ce qu'il pense ? Revenez me voir quand vous aurez été capable de facturer au moins 100 millions d'euros de chiffre d'affaires !

→ **Enchaîner les lieux communs** : un bon moyen de les repérer ? L'emploi d'expression comme « Vous n'êtes pas sans savoir... » ou encore « Il faut savoir que... ». Votre prospect ne vous reçoit pas pour écouter un catalogue d'idées reçues. Il veut – rapidement – découvrir votre originalité, votre valeur ajoutée et ce que vous pouvez lui apporter. Dans le même esprit bannissez le poncif « mission/vision ». Démarquez-vous !

→ **Être inodore et incolore** : vous ne voulez pas prendre de risque et plaire à tout le monde ? Vous ne plairez à personne ! Prenez des risques ! Affichez les convictions professionnelles que vous vous êtes forgé au fil de votre expérience. C'est ainsi que vous allez sécuriser votre prospect : en affichant l'image d'un professionnel expérimenté et sûr de lui.

→ **Agresser votre prospect** : certes, votre analyse du marché vous a permis d'identifier des lacunes et donc des besoins sur un segment de marché que vous avez décidé de cibler. Mais votre prospect ne s'intéresse pas à votre justification stratégique. Exprimer celle-ci va vous conduire immanquablement à agresser votre prospect. « Aujourd'hui, les PME ne savent pas gérer

leurs risques clients.» «Vous devez comprendre...» Au lieu de vous positionner comme une ressource qui vient se mettre au service de son client et de son futur, vous adoptez une posture de donneur de leçons qui accable le prospect de ses erreurs supposées du passé. Vous n'avez aucune chance de séduire vos interlocuteurs en leur faisant la démonstration qu'ils sont nuls.

→ **Jouer les Cassandre** : obnubilé par votre étude de marché, vous déversez sur votre prospect une avalanche de statistiques générales catastrophiques censées justifier votre raison d'être. Dans le meilleur des cas, vous ferez le travail pour un concurrent.

→ **Faire preuve d'imprécision** : feriez-vous confiance à un médecin qui enchaîne les approximations ? Votre prospect est comme vous. Il veut un expert fiable. Lorsque vous présentez votre activité, soyez d'une précision irréprochable. Faites une chasse imipitoyable à tous les « environ » et « à peu près ».

→ **Dérouler une présentation standard** : avez-vous remarqué ? Durant les concerts, les artistes prennent toujours soin d'interpeller le public avec un joyeux : « Bonsoir + nom de la ville où ils se produisent. » Les plus loquaces enchaînent même avec quelques mots expliquant leur amour pour la ville en question. Le résultat ? Ils confortent le lien avec leur public en montrant de l'attention et en donnant l'impression que le moment vécu est unique. Simple et efficace. Lorsque vous présentez votre offre, vous êtes en tournée : séduisez votre public ! Émaillez votre présentation d'éléments personnalisés dédiés à votre prospect.

EXEMPLE

« J'ai noté, en préparant notre rendez-vous, que vous aviez déjà entamé une démarche de certification. Voici donc les deux points sur lesquels je peux vous être utile... »

Le roi des bonnes questions. Les clients attendent d'un consultant de l'expertise, de la compétence, certes. Mais les clients

attendent aussi d'un professionnel du conseil de grandes qualités d'écoute, de la pertinence, de la perspicacité, de la bienveillance et de l'empathie. Autant de qualités sur lesquelles votre prospect va – parfois inconsciemment – vous juger durant le premier rendez-vous. La qualité de vos questions est donc un facteur clé de réussite de ce premier rendez-vous.

La meilleure question à poser est également la plus simple. Au terme de votre présentation, vous devez « lancer » la phase de découverte des besoins de votre prospect. Voici la meilleure façon de faire : « J'ai terminé ma présentation. Compte tenu de ce que je viens de vous présenter, quel est LE sujet sur lequel je vous peux vous être utile ? » Il est important de marquer l'emphase sur « LE sujet ». En procédant ainsi, vous incitez votre prospect à vous parler du problème le plus crucial pour lui.

L'essentiel à découvrir. À quel niveau votre prospect se trouve-t-il ? Où veut-il aller ? Pour quelles raisons ? L'essentiel de ce que vous devez découvrir se résume à ces trois questions. Les réponses vont vous permettre de décrire avec précision :

- Un écart entre une situation actuelle et une situation idéale à atteindre.
- Les enjeux de ce changement ; le potentiel retour sur investissement pour votre client.
- Vous serez d'autant plus précis que vous prendrez la peine de creuser ces points et de les quantifier.

Les questions à ne pas poser. Prenez garde, dans votre démarche de questionnement, à ne pas chercher à tout prix à découvrir des problèmes, ce qui vous conduirait à adopter une démarche culpabilisante. Vous êtes là pour aider votre prospect, pas pour l'accabler ! Vous pouvez bien sûr l'interroger sur les raisons d'une situation qu'il déplore, mais nul besoin d'en rajouter avec des critiques acerbes ! Concentrez-vous plutôt sur le futur et la description de

la situation idéale que le client veut atteindre, éventuellement avec votre concours. Votre questionnement doit montrer votre envie d'aider, vos compétences salutaires, la projection vers l'avenir. Rien d'autre. Lorsque vous êtes malade, vous n'attendez pas du médecin qu'il vous explique que votre comportement a été celui d'un crétin irresponsable ; vous attendez qu'il vous rassure et qu'il vous soigne avec efficacité.

Les points à vérifier. Le premier rendez-vous entre un consultant et son prospect est un rendez-vous de recrutement... réciproque ! Le client a bien sûr à cœur de vérifier que vous êtes un professionnel compétent capable de l'aider. Mais vous devez également vérifier que ce client constitue une future référence de succès. Voici donc les points essentiels à vérifier durant votre phase de questions.

- Assurez-vous que vous partagez suffisamment de valeurs avec votre client, pour pouvoir travailler ensemble sereinement.
- Obtenez des preuves flagrantes de l'adhésion de l'ensemble des acteurs du projet ; rencontrez les différentes parties prenantes (collaborateurs concernés, associés...).
- Demandez des engagements précis sur l'implication et le soutien de la direction de l'entreprise dans ce projet.
- Appréciez la relation qu'entretient votre client avec ses consultants :
 - Avez-vous déjà travaillé avec des conseils extérieurs ?
 - Comment ça s'est passé ?
 - Qu'y avez-vous apprécié ?
 - Qu'est-ce que vous ne supportez pas ?
- Détectez chez votre prospect l'envie de mettre en œuvre des projets et l'ouverture au changement : les réponses aux questions précédentes vous permettent d'obtenir des informations à ce sujet¹.

1. Elles vous aident également à vendre puisqu'elles vous permettent d'adapter votre réponse.

N'hésitez pas à aller plus loin ! Soumettez des premières idées à votre client. Comment réagit-il ? Comment accepte-t-il des idées nouvelles ? Cette démarche peut s'apparenter à une distribution d'échantillons gratuits. Elle permet à votre client d'évaluer votre pertinence, votre perspicacité et votre motivation.

L'empereur de la simplicité. « Tu veux vendre du conseil ? Et en vivre ? Ne dis jamais que tu es consultant. Pour les patrons de PME, un consultant est un parasite d'entreprise ! »

Voilà le conseil qui m'avait été donné en décembre 2002, alors que je m'apprêtais à me lancer sur le marché du conseil¹. Je vous avoue avoir rencontré mes premiers prospects avec la peur d'être démasqué et recouvert de goudron et de plumes ! Mais ce conseil est excellent : il donne bien la mesure de l'*a priori* négatif que certains peuvent avoir à l'égard des consultants. Certaines pratiques vont vous permettre de dépasser cette difficulté :

- Utilisez des mots simples et concrets.
 - Employez des verbes d'action.
 - Parlez en français et bannissez les anglicismes, les sigles et tout le jargon que seuls les experts peuvent comprendre. De la même façon, faites la chasse à toutes les formules à la mode, censées vous donner l'aura d'un expert international de haute volée.
- Voici un florilège des mots à bannir : « Pour vous permettre d'adresser le mid market, on va implémenter chez vous les best practices. Mais avant toute chose, il faut que se produise une convergence stratégique. Et pour ça, on va opérer un véritable transfert de compétences pour que vous puissiez switcher de paradigme. » Vous devez avoir l'obsession de la simplicité : votre prospect n'achètera pas ce qu'il ne comprend pas. Et sa conclusion sera implacable : si vous n'êtes pas capable d'expliquer simplement votre art, c'est que vous ne le maîtrisez pas.

1. Un grand merci à Michel Peytoux !

Conclure et sécuriser ses ventes

■ ■ ■ En fonction de votre personnalité, approcher de la conclusion avec un prospect peut engendrer un certain stress. Celui-ci sera naturellement proportionnel aux enjeux pour vous. Voici comment dépasser ce stress et conclure efficacement le plus grand nombre de ventes.

La proposition commerciale, c'est le plan de travail !

Dans tous les métiers, la proposition commerciale joue un rôle décisif dans le processus de vente. Et lorsqu'il s'agit de vendre du conseil, ce rôle devient crucial. Revenons une nouvelle fois sur l'allégorie du vêtement taché : l'achat d'une prestation de conseil est extrêmement anxiogène pour votre client. Votre proposition commerciale sera donc le seul support concret. Vous pouvez être sûr que votre prospect va l'étudier avec la plus grande attention.

Un axiome simple et rassurant. La proposition commerciale, c'est le plan de travail ! Voilà un principe qui va vous conduire naturellement à adopter une posture extrêmement rassurante pour votre prospect. Considérez que votre proposition commerciale constitue une présentation détaillée du plan de travail que vous proposez à votre client. Vous ne cherchez pas à séduire à tout prix ; vous êtes un professionnel prévenant qui explique à son client ce qu'il va faire à l'instar d'un – bon – dentiste qui prend la peine de vous expliquer comment il va procéder pour soigner cette dent qui vous fait tant souffrir. Cette posture va naturellement vous conduire à :

- Être très didactique : au moment de la proposition commerciale, votre prospect doit ressentir de votre part une forte volonté d'explication claire et méthodique.
- Employer le présent de l'indicatif : c'est le temps qui exprime l'assurance et incite au mouvement.

→ Privilégier les assertions : vous êtes sûr de vous, vous savez ce qu'il faut faire.

→ Bannir les promesses démesurées : vous n'êtes pas un bonimenteur, vous êtes un expert qui décrit comment il va procéder.

→ Présenter un planning détaillé et précis : encore un point essentiel pour sécuriser votre prospect et le convaincre de travailler avec vous.

→ Décrire les implications pour le client : votre proposition commerciale doit permettre à votre prospect de prendre la mesure qu'il devra faire dans cette collaboration. Cet aspect est particulièrement important si vous devez mobiliser plusieurs personnes dans l'entreprise.

Les quatre étapes pour concevoir votre proposition commerciale. Comme pour tous les bons plats, la réussite d'une proposition commerciale suit une recette précise.

Première étape : un papier et un stylo. Concevoir une offre pertinente requiert toute votre concentration. Vous serez plus efficace loin du clavier de votre ordinateur, armé d'un seul stylo d'une feuille de papier. Faites appel à votre mémoire, allez chercher le meilleur de ce qui est en vous. Réfléchissez, gribouillez, dessinez...

Deuxième étape : un tableur. Vos idées commencent à se préciser ? Vous voyez comment aider ce client à résoudre son problème ? Parfait ! Installez-vous devant votre ordinateur et utilisez un tableur pour structurer et chiffrer votre intervention. Cette étape va vous permettre de transformer vos idées en méthode claire¹.

Troisième étape : un traitement de texte. Il est temps d'habiller votre squelette de projet ! Votre prospect s'attend à lire une belle histoire. Adoptez un ton simple, direct. Mettez en exergue ce que vous allez apporter à votre client et ce qu'il va retirer de votre collaboration.

1. Vous pouvez vous servir du modèle présenté dans le chapitre précédent, dans le paragraphe consacré au modèle de facturation selon le temps prévu.

Quatrième étape: un logiciel de présentation. Votre proposition écrite est terminée? Copiez l'ensemble de votre texte et collez-le dans un logiciel de présentation. Supprimez 80 % des termes pour ne laisser que les mots clés essentiels. Vous êtes prêt à présenter votre offre à votre prospect.

La défense du prix

«Sans une remise de 20 %, inutile d'aller plus loin!» L'affirmation du prospect semble sans appel... Votre tentation de céder est grande, d'autant plus que vous voulez réaliser cette mission. Trois recommandations pour défendre vos marges :

Investir du temps dans l'écoute. Ce sont rarement les consultants les moins chers qui remportent les marchés ; ce sont plutôt ceux qui ont su donner dans l'esprit de leurs clients l'image d'une qualité perçue élevée. Le prospect doit vous percevoir avant tout comme une ressource efficace pour résoudre son problème. Vous serez perçu ainsi en investissant du temps et de l'énergie dans la phase d'écoute. Plus vous ferez preuve de pertinence et de perspicacité, plus vous démontrerez votre motivation, moins le montant de vos honoraires sera un sujet de discussion.

Le marché du consulting n'est pas dominé par les prix. Les clients décident de travailler avec un consultant dès qu'ils ont la conviction que le ratio est excellent entre le montant des honoraires du consultant et les retours sur investissement potentiels pour eux.

Défendre son prix avec vigueur. Malgré toute la qualité de votre travail dans la phase d'écoute du besoin de votre prospect, vous pouvez en rencontrer certains qui tiennent à négocier vos honoraires. Quelle que soit votre envie de céder, résistez ! Plus vous défendrez votre prix avec conviction, plus vous sécuriserez votre prospect en lui envoyant l'image d'un professionnel sûr de ses compétences.

En faisant preuve de courtoisie, vous avez donc intérêt à refuser le moindre centime de remise. Pour tenir cette position, vous disposez de deux arguments clés :

→ La confiance des clients se gagne au travers d'un comportement exemplaire en tous points. Notamment sur la politique tarifaire, en traitant tous les clients sur un pied d'égalité.

→ Votre prospect n'achète pas un produit standardisé. Il achète vos services. Le montant de vos honoraires correspond au prix de votre motivation.

Négocier avec habileté. Si, malheureusement, les conditions vous obligent à faire un effort sur votre prix, négociez habilement pour préserver vos intérêts à moyen terme. Vous devez vous protéger de l'« effet cliquet »¹ qui vous conduirait à travailler dorénavant avec ce client à des conditions désavantageuses pour vous. Essayez de ne pas baisser votre tarif journalier ; offrez plutôt des journées sur cette mission. Vous pouvez sinon faire spécifier dans le contrat que la remise accordée sur le tarif journalier ne concerne que cette mission.

Et quel que soit l'effort consenti, négociez des contreparties. Par exemple, vous négociez la réalisation d'une mission importante pour un grand compte. Dans ce contexte, obtenez son accord pour que vous puissiez, au terme de la mission, réaliser une étude de cas, cela peut se révéler très intéressant pour vous².

La différence clé entre motivation et besoin

Notamment dans la phase de démarrage de votre activité de consultant, vous pouvez ressentir de l'empressement à vouloir signer vos premières affaires. Prenez garde. Conservez bien à

1. Par analogie au cliquet, cet effet décrit un contexte dans lequel vous ne pouvez plus revenir en arrière.

2. Les études de cas sont l'un des outils marketing à découvrir dans le prochain chapitre, « Construire son image et attirer de nouveaux clients ».

l'esprit qu'acheter du conseil est stressant pour votre client. Il doit ressentir de la motivation chez vous, une envie réelle et sincère de l'aider, mais il ne doit pas ressentir que vous avez besoin de lui pour payer votre loyer ! Sentir que vous dépendez de lui aura un effet anxiogène. Le bon état d'esprit à conserver : vous avez *envie* de travailler avec ce prospect, mais vous n'en avez pas *besoin*. Concrètement, pour adopter cette posture :

- Entamez toujours une démarche commerciale avec un prospect en n'acceptant que celle-ci n'aboutisse pas. Certains entraîneurs sportifs affirment que pour gagner, il faut aussi se préparer à perdre. Il en est de même dans la vente.
- Multipliez les contacts avec des prospects différents. Plus vous disposerez d'un grand nombre de clients potentiels, plus vous pourrez négocier en position de force.

L'importance du pack de bienvenue

C'est fait. Ce prospect vient de signer. Bravo. Mais la vente continue ! En effet, à ce stade, votre relation reste fragile. Votre client pourrait remettre en cause la décision qu'il vient de prendre pour n'importe quelle raison. Vous devez donc maintenir vos efforts commerciaux pour conforter et sécuriser votre nouveau client. De plus, renforcer votre image auprès de lui le rend encore plus réceptif à vos conseils ; un atout de plus pour la réussite de votre mission. Dès la signature, vous avez donc intérêt à remettre à votre client un « pack de bienvenue » qui peut contenir :

- Un message pour le remercier de sa confiance et lui rappeler votre engagement à tout mettre en œuvre pour assurer la réussite de cette mission.
- Un planning à jour du déroulement de la mission.
- Un rappel des atouts des intervenants dédiés à la mission.
- Les coordonnées de ces différents intervenants.
- Des coordonnées de clients satisfaits avec lesquels échanger.

L'essentiel

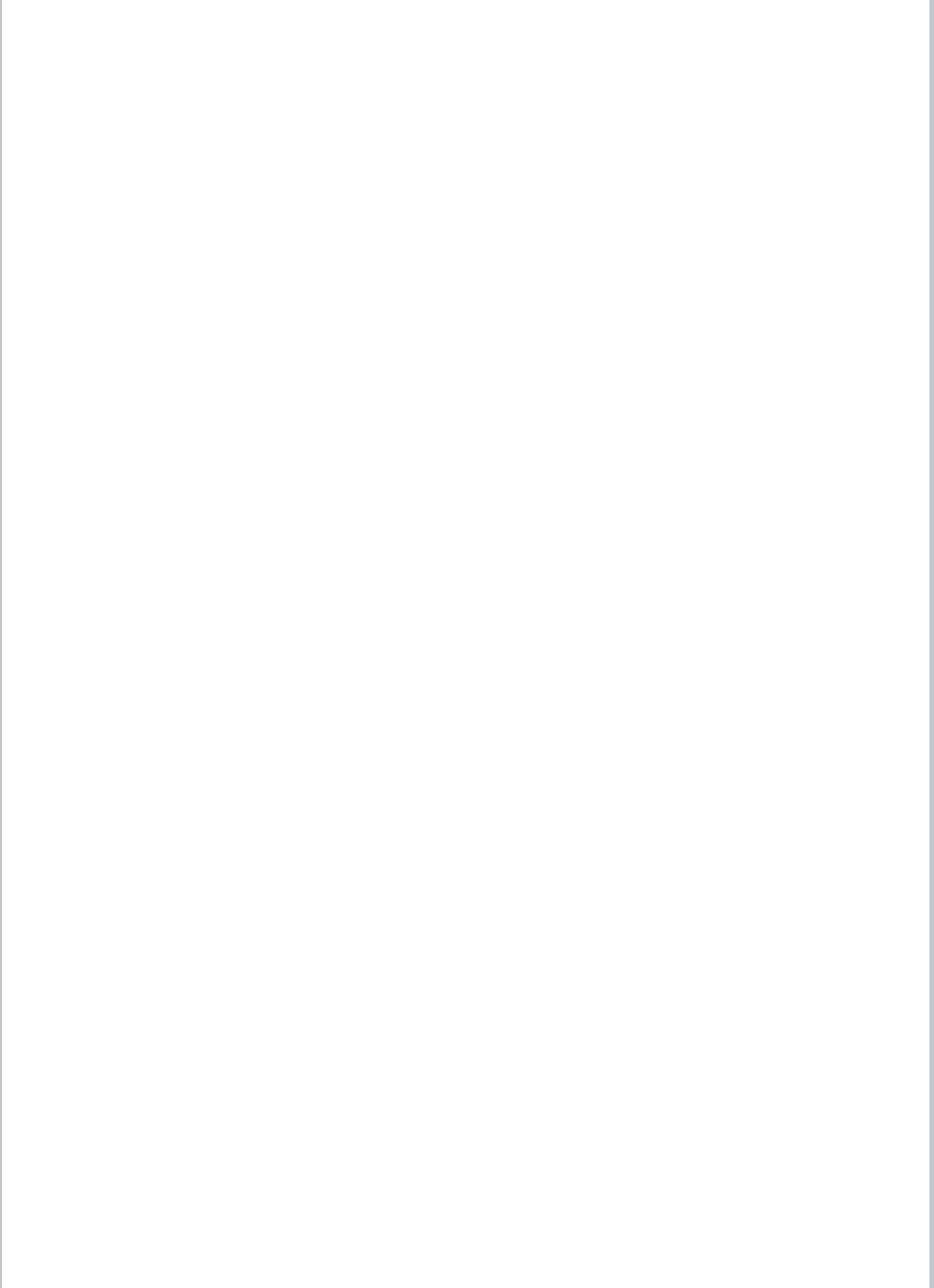
Maîtriser l'art de la prospection. Contrairement aux idées reçues, il est possible de vendre du conseil à des personnes que vous ne connaissez pas. Tout est possible dès lors que vous faites preuve de constance et de finesse.

Structurer sa démarche commerciale. Tant en termes d'efficacité que d'exemplarité, structurer sa démarche commerciale est essentiel. Tout au long du processus de vente, faites preuve de rigueur, de pertinence et de simplicité.

Conclure et sécuriser ses ventes. Investissez du temps dans la conception des propositions commerciales et de l'énergie dans la défense de vos prix. Ne confondez pas motivation et besoin !

Vers un plan d'action

- À combien de reprises vous êtes-vous entraîné à présenter votre offre ?
- Que répondez-vous à un prospect qui vous réclame une remise ?
- Vous venez de signer avec un nouveau client ; que lui envoyez-vous ?



3

Construire son image et attirer de nouveaux clients

Une poignée d'hommes parvient à s'enrichir simplement en prêtant attention aux détails que la plupart des gens négligent.

HENRY FORD

Objectifs

- »» Disposer de huit moyens marketing adaptés au consulting.
- »» Structurer un plan d'action adapté à votre activité.

Vous êtes à la tête d'une entreprise! Une évidence si une centaine de consultants travaillent d'ores et déjà avec vous. Une incongruité si vous travaillez seul et que votre siège social est votre salle à manger? Non. Dans tous les cas, vous êtes à la tête d'une entreprise. Et votre entreprise a besoin d'un plan d'action marketing, pour atteindre deux objectifs:

- Générer des contacts entrants.
- Sécuriser les prospects, vous aider à vendre vos prestations.

Si une action marketing ne sert aucun de ces deux objectifs, posez-vous la question de son utilité... Et la fidélisation des clients? Ce n'est surtout pas un objectif de votre plan d'action marketing! Vous devez fidéliser vos clients grâce à la qualité de vos prestations et la réussite de vos missions. Tant que vous ne réalisez pas 50 M€ de chiffre d'affaires par an, inutile de réfléchir à un plan marketing de fidélisation! Aussi longtemps que vous restez une TPE de conseil, comportez-vous comme telle. N'assignez à votre plan d'action marketing que des objectifs très opérationnels, immédiatement rentables.

Choisir un nom

■ ■ ■ Le nom de votre entreprise est le premier outil marketing que nous abordons, certes parce qu'il est logique de le traiter en premier, mais ce n'est pas l'outil marketing le plus important. Vérifiez dans plusieurs classements: aucun grand cabinet de consulting ne porte un nom vendeur! Tous ont pour marque des sigles abscons ou portent le nom des associés fondateurs. Il faut se rendre à l'évidence: sur le marché du consulting, la marque n'est pas un outil essentiel. Les clients sont focalisés sur la qualité des compétences, les références de succès et la pertinence de votre réponse à leurs besoins.

Si vous exercez en nom propre

Voilà un cas potentiellement très facile à régler ! Si vous avez choisi d'exercer en nom propre, le nom de votre activité s'impose : c'est le vôtre ! Veuillez simplement à considérer votre nom comme une marque ; c'est sur votre patronyme que vous allez en effet créer votre fonds de commerce. Voici quelques conséquences opérationnelles :

- Mettez en forme votre nom dans un logo.
- Achetez un nom de domaine correspondant à votre nom.
- Assurez-vous de ne pas avoir un parent portant le même nom qui souhaiterait utiliser son nom dans une autre activité commerciale ou encore faire une carrière politique. Menez cette même vérification avec un éventuel homonyme.

Trois recommandations pour créer le nom de votre entreprise

Vous avez choisi de créer une société ? Voici trois recommandations pour la nommer.

Un nom en lien avec votre positionnement. C'est une évidence : le nom de votre entreprise doit refléter votre positionnement. Concrètement, vous avez intérêt à adopter un nom :

- tourné vers vos clients ;
- qui exprime ce que vous apportez.

Un nom facile à utiliser. Pensez que vous allez vous servir du nom de votre entreprise tous les jours. Choisissez un nom facile à prononcer, à comprendre et à mémoriser.

Un nom adapté à vos marchés. Un nom peut très bien convenir

CONSEIL PRATIQUE

Vous pensez avoir trouvé le nom parfait ?

>Vérifiez auprès de l'INPI si celui-ci n'est pas déjà une marque déposée.

>Vérifiez sur societe.com que ce nom n'est pas déjà celui d'une entreprise existante.

dans une langue et avoir une traduction cocasse dans une autre langue. Si vous prévoyez un développement international à votre activité, anticipez dès aujourd'hui la capacité de votre nom à traverser les frontières ; vérifiez sa signification dans la langue des pays que vous visez.

Protégez et surveillez votre nom

Vous avez choisi votre nom commercial ? Protégez-le. Investissez quelques centaines d'euros pour le déposer comme marque auprès de l'INPI. Et désormais, surveillez votre réputation ! Enregistrez une alerte Google sur votre nom et celui de votre entreprise pour surveiller ce qui se dit sur vous. Vous pourrez ainsi rapidement réagir dès que des nouvelles vous concernant seront diffusées sur Internet.

La grille des points de contact

■ ■ ■ Attention ! Ce deuxième outil marketing est fondamental. Vous êtes à la tête d'une entreprise dont le produit n'est autre que vous-même ! Cela dit de manière plus brutale : vous êtes le produit. La conséquence, encore plus brutale : vous êtes une PLV¹ vivante et permanente. Chaque occasion de contact est l'occasion de prouver votre fiabilité et vos compétences ; vos prospects se serviront de tous les points de contact avec vous pour se forger une opinion à votre propos.

Pensez à votre client : il s'apprête à acheter une prestation immatérielle, chère, pouvant résoudre un problème important pour lui. Mais il saura que cette prestation est efficace seulement

1. Publicité sur Lieu de Vente.

longtemps après l'avoir payée. Cet achat est donc anxiogène pour lui. Votre prospect va alors chercher à se rassurer au travers de tous les éléments qu'il perçoit de vous.

Servez-vous des cinq sens

Passez en revue tous les « détails » vous concernant. Pour vous guider dans ce passage en revue, servez-vous des cinq sens : le toucher, le goût, l'odorat, la vue et l'ouïe. Chacun de ces éléments est-il cohérent avec votre positionnement ?

Voici les points les plus importants pour une entreprise de conseil :

→ **Votre adresse postale** : une « belle adresse » concourt à rassurer vos prospects. Choisissez sans hésiter une adresse statutaire. Dans les premiers temps, nul besoin de louer des bureaux ; optez pour une simple domiciliation qui vous permet d'afficher une adresse de qualité et louez un bureau uniquement lorsque vous en avez besoin pour recevoir un client. Vous trouverez ce type de service dans tous les centres d'affaires¹.

→ **Votre accueil téléphonique** : sauf si vos clients ont tous moins de 30 ans, vous avez besoin d'un numéro de ligne fixe. Là encore, il s'agit d'un ancrage rassurant dans le monde réel. Utilisez les services d'un secrétariat téléphonique bien briefé au préalable pour répondre lorsque vous n'êtes pas disponible.

→ **Votre carte de visite** : ne lésinez pas sur ce point. C'est bien souvent la première chose que vos prospects vont voir et toucher. Pour la créer, vous devez faire appel à un graphiste professionnel, un imprimeur pour l'impression, en utilisant du papier d'au moins 350 grammes.

1. Deux réseaux de centres d'affaires présents dans de très nombreuses villes : Regus et Multiburo.

→ **Votre adresse e-mail** : bannissez les fournisseurs grand public types Yahoo ou Gmail. Vous devez posséder un nom de votre domaine à votre nom. Dans le cas contraire, savez-vous ce que votre prospect pensera de vous ? « Il veut me vendre sa journée 1000 euros et il n'a même pas 15 euros pour s'acheter un nom de domaine... »

→ **Vos propositions commerciales** : faites appel à un graphiste professionnel pour vous créer une charte graphique de bon niveau. Imprimez vos propositions commerciales sur du papier 100 grammes et insérez-les dans un écrin aux couleurs de votre entreprise. J'attire votre attention sur l'importance d'investir dans la qualité de vos propositions commerciales : c'est un outil essentiel de votre plan marketing. Une plaquette, pire encore un *flyer*, ne servent à rien ! Dans une plaquette, vous parlez de vous. En revanche, dans une proposition commerciale, vous parlez à votre client de lui : un sujet qui l'intéresse au plus haut point !

→ **La qualité de vos diaporamas et de vos différents documents** : c'est le dernier sujet à mettre au point avec votre graphiste. Les diaporamas dont vous vous servez dans les phases commerciales (et même après !), ainsi que les différents documents que vous remettez à vos prospects doivent projeter une image de professionnel de haut niveau.

→ **Le nom que vous donnez à votre entreprise** : cabinet ? Agence ? Agence conseil ? Chaque terme renvoie à un univers ; choisissez celui qui correspond le mieux à votre positionnement.

Vous êtes le produit !

Imaginez un instant : vous êtes à bord d'un TGV lancé à pleine vitesse. Levez-vous et sautez à pieds joints à plusieurs reprises. Que se passe-t-il ? Rien. Absolument rien. Remplacez le TGV par un vélo, un scooter ou une moto. Sur votre deux-roues, faites

un faux mouvement. Que se passe-t-il ? Vous chutez. En quittant l'entreprise dans laquelle vous travailliez pour vous lancer en tant que consultant, vous avez remplacé le TGV par un deux roues. Chacun de vos mouvements a une conséquence immédiate sur votre *business*.

Votre comportement. Le dictionnaire Larousse donne définit ainsi le comportement : « Manière d'être, d'agir ou de réagir des êtres humains. » Autant dire que votre comportement intéresse vos prospects ; il leur révèle de précieuses informations sur le produit qu'ils envisagent de louer, à savoir vous-même. Quelques points auxquels vous devez prêter attention :

Votre manière de dire bonjour. Sans prendre modèle sur cette scène mythique du film *Itinéraire d'un enfant gâté*, dans laquelle le personnage incarné par Jean-Paul Belmondo explique qu'il faut dire bonjour aux gens comme s'ils étaient malades, il est important de comprendre que la façon dont vous saluez les autres est un outil marketing important. Soyez attentif à :

- toujours sourire ;
- regarder vos interlocuteurs dans les yeux ;
- vous intéresser réellement à eux.

Votre façon de décrocher le téléphone. Vous voulez donner l'image d'un professionnel de haut niveau ? Comportez-vous comme tel ! Lorsque vous répondez au téléphone, bannissez le « allô ». Débranchez sur votre ligne fixe en annonçant le nom de votre entreprise : sur votre téléphone mobile, énoncez votre prénom et votre nom. Assurez-vous d'être parfaitement disponible pour votre interlocuteur et de lui offrir un environnement sonore professionnel. Si cela n'est pas possible, mieux vaut laisser votre messagerie vocale prendre le relais. Enfin, veillez à enregistrer un message d'accueil sur votre messagerie avec votre voix et dont le contenu et le ton sont parfaitement professionnels.

Votre capacité à remercier. Si vous offrez un bouquet de fleurs à la personne qui vous invite chez elle, celle-ci répondra invariablement : « Oh ! Il ne fallait pas. » Si vous remerciez une personne qui vous recommande un client, celle-ci répondra de la même façon : « Ce n'était pas la peine ! » Bien sûr que si ; remerciez toujours la personne qui vous recommande un client. Vous conforterez ainsi votre prescripteur dans la bonne opinion qu'il a de vous et vous l'inciterez à continuer ses recommandations. N'attendez pas que l'affaire soit conclue pour le remercier ; faites le immédiatement. Lorsque la vente sera réalisée, vous aurez alors l'occasion de le remercier une nouvelle fois.

Votre réponse à «Comment allez-vous?» La première réponse à donner systématiquement : « Bien, très bien ! » Vous êtes en constante représentation. Ne vous laissez jamais aller à une confiance sur un passage à vide, un doute, des difficultés. La deuxième réponse pertinente est un message qui doit assurer votre autopromotion. Préparez des anecdotes, des exemples qui vous permettent :

- De mieux faire comprendre votre activité et d'asseoir votre positionnement.
- De donner une image plus attractive, plus séduisante ou plus sécurisante de vous.

EXEMPLE

«Comment allez-vous ?

– Bien, très bien ! Je suis très content : je viens de terminer une mission chez un gros transporteur de la région. Il va économiser 15 % sur ses dépenses de carburant. »

Votre organisation. Entendons-nous bien : vos prospects se moquent de la manière dont vous êtes organisé. En revanche, ils vont prêter une grande attention aux conséquences opérationnelles de votre organisation.

Votre respect des engagements. Protéger et faire fructifier le capital confiance que vous accordent vos clients et prospects doit vous obséder. Respectez absolument tous les engagements que vous prenez.

Votre réactivité. Aimez-vous rentrer dans une boutique, voir la personne censée vous accueillir être au téléphone et vous ignorer complètement? Probablement pas. Si en revanche cette personne vous prend en charge avec un sourire et un regard, s'interrompt un instant pour vous demander de patienter, vous le ferez sûrement, et avec le sourire vous aussi. Appliquez à vous-même ces éléments basiques de l'accueil! Même lorsque vous êtes absorbé par une mission très importante, prenez la peine de rappeler rapidement vos interlocuteurs, même s'il s'agit de leur expliquer que vous ne pourrez pas vous occuper d'eux pas avant une semaine... Veillez à toujours donner l'image d'un professionnel prévenant.

Votre gestion des e-mails. Voilà un point de contact stratégique! Tous les e-mails que vous traitez chaque jour constituent un excellent moyen de construire votre image. Quelques recommandations:

→ Répondez à tous les e-mails reçus.

EXEMPLE

Un client vous rappelle pour vous communiquer des éléments que vous lui aviez demandés. Allez-vous l'écouter et sans dire un mot lui raccrocher au nez? Bien sûr que non. Pourquoi agir différemment par e-mail en laissant ce message de votre client sans réponse? En moins de deux minutes, vous pouvez écrire une réponse dans laquelle vous le remerciez de vous avoir communiqué ces éléments.

→ Répondez vite! Oui, c'est vrai. Nous sommes tous devenus très impatients et nous attendons des réponses rapides. Douze heures est un délai raisonnable.

→ Insérez une signature dans vos e-mails dans laquelle vous indiquez toutes vos coordonnées.

Votre gestion des absences. Une formation qui vous accapare pendant trois jours ; des vacances... Peu importe la raison. Dès lors que vous êtes absent :

→ Prévenez le secrétariat téléphonique qui gère vos appels sur votre ligne fixe.

→ Modifiez le message de la boîte vocale de votre ligne mobile.

→ Programmez une réponse automatique aux e-mails qui vous sont envoyés.

Anticiper une absence est une opportunité de prouver que vous êtes un professionnel attentionné.

Votre maîtrise des outils technologiques. En travaillant avec vous, vos clients investissent dans l'avenir ; ils achètent «demain». Vous ne pouvez pas donner l'image d'un professionnel accroché aux outils d'hier. Investissez du temps pour vous former, faire de la veille et partager avec vos confrères. Bureautique, applications mobiles, solutions de travail partagé... Les technologies de l'information et la communication ne doivent avoir aucun secret pour vous. Elles constituent une part importante de vos outils de production¹. En utilisant des outils innovants, vous donnez à vos clients et prospects une image rassurante car :

→ Ils concluront que vous êtes efficace et productif.

→ Ils percevront une qualité accrue à vos prestations.

→ Ils feront – même inconsciemment – le parallèle avec la mise à jour de vos connaissances.

1. Vous trouverez dans le prochain chapitre, «Réussir ses missions et fidéliser ses clients», une sélection d'outils particulièrement pertinents.

Récolter des témoignages et construire des études de cas

■ ■ ■ Imaginez : vous êtes parent depuis quelques mois seulement. Pour la première fois, vous vous apprêtez à faire garder votre bébé. Qu'allez-vous chercher sur la personne à laquelle vous envisagez de confier votre enfant ? Des recommandations. Et si plusieurs personnes que vous estimez vous déclarent que « Lucie est une fille formidable et très fiable », nul doute que vous envisagerez de confier votre enfant à Lucie.

Troisième outil marketing, les témoignages et études de cas constituent des outils essentiels pour vous aider à développer vos ventes.

Appelez vos clients à la barre

Vous voulez que le jury des prospects vous accorde sa confiance ? Alors voici comment récolter des témoignages qui feront pencher la balance en votre faveur.

Attendez le bon moment. Quel que soit votre empressement à recueillir des témoignages, soyez patient : un bon témoin est crédible s'il a une histoire à raconter ! Il est donc nécessaire d'attendre non seulement la fin d'une première mission, mais aussi le moment où le client peut mesurer les résultats de votre intervention pour l'interroger.

Adoptez une démarche active. Si vous attendez benoîtement que vos clients rédigent spontanément vos panégyriques, vous risquez d'attendre longtemps et d'être très déçu... Non ! Inspirez-vous de la démarche mise en place par le site de vente en ligne Amazon : quelques semaines après l'achat d'un livre, vous recevez un e-mail vous incitant à écrire un avis¹. Récolter des

1. D'ailleurs, si vous appréciez ce livre, je vous encourage à écrire tout le bien que vous en pensez !

témoignages implique une démarche active de votre part. Voici comment faire :

→ Organisez des entretiens de bilan avec vos clients¹.

CONSEIL PRATIQUE

Aucun anonymat!

› Prenez toujours le soin de nommer vos témoins et de citer le nom de leur entreprise : François Pignon – Dirigeant des Transports Pignon.

→ Notez scrupuleusement tout ce que vous disent vos clients.

→ Dès lors que ce *feedback* est globalement positif, demandez à vos clients leur accord pour témoigner ainsi que pour être éventuellement sollicités par des prospects souhaitant se renseigner à votre sujet.

→ Proposez à vos clients, pour leur faire gagner du temps, de résumer leurs propos et de leur adresser ce résumé pour validation de leur part.

Diffusez largement. Tous les témoignages que vous récoltez méritent la diffusion la plus large possible. Vous pouvez notamment les diffuser :

- Dans vos propositions commerciales.
- Sur vos profils de réseaux sociaux (LinkedIn et Viadeo).
- Sur votre site web.
- Encadrés dans votre bureau.

Prenez vos succès en photo

Élaborer des études de cas s'inscrit dans la suite logique d'une démarche de recueil de témoignages. Vous passez simplement la vitesse supérieure !

1. Dans le chapitre 4, « Réussir ses missions et fidéliser ses clients », nous aborderons la façon de mener ces entretiens.

Les cinq bénéfiques d'une étude de cas. Les études de cas vont vous permettre :

- De rendre votre offre concrète. Ceci est particulièrement pertinent si vous intervenez dans un domaine pouvant paraître assez flou, comme par exemple le management du changement. Voir que vous avez accompagné une entreprise dans sa migration de Lotus Note vers Outlook va permettre à vos prospects de mieux comprendre votre utilité.
- De rendre explicites votre façon de faire et l'implication pour les équipes de votre intervention.
- De mettre en lumière vos choix et vos convictions.
- D'éclairer les prospects sur les tailles d'entreprise et de projets que vous êtes à même de gérer.
- De valoriser vos références en les décrivant et les nommant (d'où l'importance de ne surtout pas laisser vos études de cas anonymes !).

Les cinq parties d'une étude de cas.

- Le contexte dans lequel votre client avait besoin de vous.
- Le problème qui était à résoudre ; les objectifs à atteindre.
- La méthode mise en œuvre.
- Les résultats concrets constatés.
- Le témoignage écrit d'un ou plusieurs interlocuteurs.

Tout au long de la rédaction de votre étude de cas, soyez vigilant quant au ton que vous adoptez : mesuré, factuel et concret. Bannissez les adjectifs, qu'il s'agisse de qualifier le contexte de votre client, votre méthodologie ou encore les résultats.

EXEMPLE

Ce qu'il faut à tout prix éviter : « Les retards de paiement avaient pris une dimension catastrophique... Grâce à une méthode particulièrement innovante et ingénieuse... Les résultats ont été époustouflants... »

Animer des événements

■ ■ ■ Ce quatrième outil marketing est d'une efficacité remarquable. Animer un petit-déjeuner ou donner une conférence permet de distribuer des «échantillons gratuits» de votre savoir-faire. Et vous allez rapidement identifier les prospects qui apprécient les échantillons que vous distribuez...

Comment choisir le thème de votre intervention ?

C'est la première clé du succès ! Des prospects feront l'effort de remettre en cause leur agenda, de sortir de leur entreprise si ce que vous avez à leur raconter les intéresse. Alors ! Comment intéresser les foules ?

→ Un bon thème d'intervention correspond aux préoccupations de vos clients potentiels. Il est formulé sous la forme de questions que se posent vos prospects.

EXEMPLE

«Prospection téléphonique dans le dur : une façon de faire dépassée ? Comment réussir à obtenir des rendez-vous avec de nouveaux clients potentiels ?»

→ Vous êtes capable d'apporter de nouvelles réponses à ces questions. Vous traitez le sujet sous un angle inédit, qui va intéresser et surprendre agréablement vos prospects.

→ Le sujet correspond à un domaine dans lequel vous excellez ; vous êtes un expert passionné. Traiter ce sujet va renforcer votre positionnement.

→ Dans l'idéal, le thème de votre intervention est dans l'air du temps ; c'est une question d'actualité pour de nombreuses entreprises. Ainsi, votre événement va bénéficier d'une promotion gratuite, puisque ce thème est traité par ailleurs dans de nombreux médias.

Comment faire venir du monde ?

L'enjeu n'est pas d'obtenir la plus grande audience possible. N'oubliez pas que votre but est de rencontrer des clients potentiels. Vous avez donc intérêt à focaliser votre énergie sur les moyens d'obtenir une audience qualifiée.

La qualité de votre message. Montrez à vos prospects que vous vous intéressez à eux, à leurs problèmes et surtout que vous allez leur apporter des solutions concrètes. Suscitez l'envie et promettez un retour sur l'investissement en temps.

EXEMPLE

« Sans une remise de 20 %, inutile d'aller plus loin ! » L'affirmation du prospect semble sans appel... Alors ! Comment négocier avec succès ? Quelles sont les meilleures pratiques pour défendre ses marges ?

La qualité de votre dispositif. Des invitations envoyées par e-mail selon un calendrier précis, un formulaire d'inscription en ligne simple et rapide à remplir, des relances par téléphone et par SMS : pour être un succès, votre événement doit s'appuyer sur un dispositif complet et professionnel. Ne lésinez pas sur ce poste. De plus, les solutions professionnelles et performantes ne sont pas forcément hors de prix. Un exemple : Message Business.

La richesse de votre base de données. Si vous hésitez encore à adopter une démarche structurée de fichier de contacts informatisé, j'espère que vos doutes se sont dissipés ! Votre rigueur, votre travail de fourmi vont porter leurs fruits : le nombre et la qualité des contacts invités concourent, c'est une évidence, au succès de votre événement.

Vous pouvez accroître votre impact en décidant d'organiser votre événement avec plusieurs consultants : vous allez ainsi pouvoir fusionner vos différents fichiers et toucher deux, trois ou quatre fois plus de clients potentiels !

L'appui d'une organisation professionnelle. C'est peut-être la configuration idéale : vous organisez votre événement au sein d'une organisation professionnelle : association d'anciens élèves, syndicat professionnel... Celle-ci vous apporte :

- Un fichier de contacts largement supérieur au vôtre.
- Généralement, des moyens de promotion bien rodés.
- Potentiellement, une caution qui renforce votre propre crédibilité.

Comment réussir votre intervention ?

Attention, ce point n'est pas négociable : vous devez faire goûter au public le meilleur de votre production ! Si vous étiez un traiteur, vous prépareriez vos meilleurs plats. Vous devez préparer votre intervention avec la même exigence qu'un couturier prépare un défilé.

Du fond. Des prospects vont investir du temps pour venir vous écouter : ils attendent de repartir avec du contenu concret ! Vous devez faire la démonstration que passer du temps avec vous est rentable.

De la préparation. Pour un show qui dure moins de deux heures, les grandes stars internationales répètent pendant six mois... Appliquez cette exigence à vous-même : écrivez le contenu de votre intervention et répétez votre présentation au moins une dizaine de fois. Profitez de chaque répétition pour améliorer votre texte. Filmez-vous et regardez le résultat. Si vous estimez que ce n'est pas satisfaisant, investissez dans une bonne formation à la prise de parole en public.

Le jour J, prévoyez d'arriver trente minutes avant le début de votre intervention. Vous aurez ainsi le temps nécessaire pour vous installer et tester tous les équipements dont vous aurez besoin.

Des outils de présentation. Ce n'est pas indispensable, mais vous pouvez décider de concevoir une présentation PowerPoint. Dans cette hypothèse, quatre recommandations importantes :

→ Votre diaporama est destiné au public et permet de compléter et d'enrichir vos propos. Ce n'est pas un prompteur.

→ Écrivez au minimum en corps 28 : ainsi, vos diapositives ne contiendront pas plus d'une quinzaine de mots.

→ Privilégiez les diapositives contenant moins de cinq mots ou mieux encore une image.

→ Choisissez un seul type d'animation, sobre.

Du cœur. Votre intervention est l'opportunité de présenter votre savoir-faire. Elle constitue également le moyen de montrer qui vous êtes. Votre cœur, votre âme doivent transparaître derrière votre discours. Pour être séduits, vos prospects ont également besoin de ressentir votre générosité et votre réelle envie de les aider.

De l'énergie. Indépendamment de votre personnalité, l'énergie est une qualité que vos clients attendent de vous. Voici comment la traduire durant votre intervention :

→ Par votre sourire.

→ Au travers du contact visuel que vous maintenez avec tous les participants.

→ Grâce aux changements de ton que vous réalisez régulièrement.

→ Via l'interactivité que vous développez avec votre public : interpelliez les participants, demandez-leur de réagir, de participer, incitez-les à l'action !

CONSEIL PRATIQUE

Pour réussir vos présentations en public :

› Investissez dans une télécommande pour diaporama si votre ordinateur n'en est pas équipé. Vous trouverez chez Logitech un modèle très pratique à utiliser. Une télécommande vous permet de vous déplacer beaucoup plus facilement, en actionnant à distance votre diaporama. Vous jouissez ainsi d'une plus grande aisance.

Comment en tirer tout le profit ?

À peine votre intervention terminée, rendez-vous disponible pour tous les participants. Soyez courtois avec chacun mais le plus concis possible : vous devez en effet créer un lien avec le plus grand nombre possible de prospects et prendre leurs coordonnées.

Dans les jours qui suivent, montrez votre réactivité : rappelez directement les prospects qui vous intéressent et invitez-les sur les réseaux sociaux.

Utiliser efficacement les médias sociaux

■ ■ ■ Les médias sociaux sont devenus incontournables. Ils représentent une audience colossale et un usage quotidien pour la majorité des internautes. Ils constituent donc un bon outil pour le plan d'action marketing de votre entreprise de conseil.

Une présence active sur les réseaux sociaux

En France, en 2014, les deux réseaux sociaux B to B qui se sont imposés sont Viadeo et LinkedIn. Voici quatre conseils pratiques pour tirer tout le profit de votre présence sur ces réseaux :

Une photo de bonne qualité. Vos clients potentiels envisagent avant tout une relation avec une personne : ils ont besoin de voir votre visage. Bannissez toute photo prise dans un contexte privé. Investissez dans une photo récente, prise par un professionnel, avec un *brief* précis :

- Souriez ! Comment voulez-vous, sinon, que les gens aient envie de travailler avec vous ?
- Regardez vos clients potentiels : le regard transmet beaucoup d'informations.
- En gros plan : on doit voir votre visage.

→ Avec la « tête de l'emploi » : cette expression familière prend tout son sens sur les réseaux sociaux ! Votre photo doit être cohérente avec votre positionnement marketing.

→ Dans un contexte valorisant en termes de tenue, d'éclairage et de cadre.

Un profil clair et percutant. La principale erreur la plus fréquemment commise ? Confondre profil de réseaux sociaux et CV ou encore questionnaire de parcours professionnel. Vous n'avez pas à être exhaustif dans la description de votre parcours ; vos jobs d'étudiant n'intéressent personne. Décrivez uniquement les expériences de ces dix dernières années, en relation avec votre offre. Cherchez avant tout à séduire le lecteur : racontez-lui une histoire !

Soignez tout particulièrement le titre de votre profil et les premières lignes de celui-ci (le résumé sur LinkedIn et la présentation sur Viadeo). Adressez-vous à vos clients potentiels : mettez en avant votre promesse ; privilégiez le « vous » plutôt que le « je ».

Des témoignages. Voilà un des éléments essentiels sur votre profil ! Collectionnez les témoignages et affichez-les !

Une démarche active vers votre environnement. Dans le chapitre précédent, vous avez déjà noté que les réseaux sociaux vous permettaient d'identifier des prospects à contacter *via* une recommandation. Voici trois autres pratiques pour faire fructifier votre réseau virtuel et en tirer le plus grand profit :

→ Clients, collaborateurs de vos clients, prospects, fournisseurs, partenaires, etc. : prenez l'habitude d'inviter les différentes personnes de votre environnement.

CONSEIL PRATIQUE

Faites régulièrement évoluer votre profil :

> Le monde change et vous aussi ! Prévoyez de revoir votre profil sur les réseaux sociaux et de le faire évoluer trois fois par an. Planifiez cette tâche récurrente dans votre agenda.

→ Surveillez les visites sur votre profil et prenez contact avec les visiteurs qui sont des clients potentiels, par message ou directement par téléphone.

→ Participez à des groupes de discussion concernant vos domaines de compétences : identifiez ainsi des prospects qui ont des préoccupations correspondant à vos savoir-faire et prenez la parole pour asseoir votre expertise. Cette dernière démarche constituera un bon test pour mesurer votre capacité à animer un blog.

AVIS D'EXPERT

Benjamin Atlani, fondateur et dirigeant de Semply Social (web marketing et social media marketing)

■ **Comment tirer tout le profit des réseaux sociaux ?**

Nous sommes des professionnels qui agissent sur des outils (LinkedIn et Viadeo) réservés aux professionnels. Oublions donc les *a priori* qui poussent à penser que ces réseaux sont des gadgets ; c'est tout le contraire !

Pour tirer tout le profit de sa présence sur les réseaux sociaux, quatre points clés :

- Être consistant : c'est le mode « expert ». Vos compétences sont autant d'expertises que vous pouvez partager ; partagez des infos, articles, que vous avez rédigés ou même juste repérés, en mettant en valeur intelligemment le travail des autres ; vos prospects remarqueront ainsi votre expertise.
- Être constant : c'est le mode « routine », la réussite tient à la persévérance, rien de mieux que d'instituer une routine de dix minutes consacrée à ces réseaux chaque jour.
- Se former sur l'outil (soit en autodidacte en y passant du temps, soit via une formation spécialisée) : c'est le mode « je n'ai pas peur » de l'outil, j'ai compris les nuances, je sais exploiter au moins 70 % des possibilités.
- Personnaliser tous vos messages : c'est le mode « humain » ; n'oubliez pas que nous sommes des êtres sensibles et que derrière nos ordinateurs, nous serons touchés si vous y mettez une note personnelle !

Une production de contenu sur les médias sociaux

Utiliser les médias sociaux pour promouvoir son activité de conseil s'inscrit dans la logique de distribution d'«échantillons gratuits», avec un attrait spécifique : le potentiel très élevé de diffusion de votre message. Trois outils peuvent se révéler pertinents dans cette démarche :

SlideShare. Il vous permet de diffuser des diaporamas. C'est sans doute un média social très accessible, dans la mesure où une grande majorité d'entre nous a déjà créé un diaporama et pris l'habitude d'utiliser PowerPoint. Cinq recommandations importantes pour bien utiliser cet outil :

- Soignez la forme de votre présentation, tout particulièrement la qualité des illustrations.
- Faites court : pas plus de quinze slides.
- Soyez attentif au titre et aux mots clés que vous saisissez : ils influencent directement le référencement naturel de vos présentations et donc leur audience.
- Au terme de votre diaporama, incitez à l'action ; proposer de faire quelque chose : se rendre sur votre site, s'inscrire à votre newsletter, vous appeler...
- Intégrez vos présentations SlideShare sur votre profil LinkedIn.

YouTube. Sans viser les audiences réalisées par les jeunes humoristes, vous pouvez vous servir de YouTube pour promouvoir votre expertise. De plus, les moyens à mettre en œuvre ne sont pas démesurés. Seul bémol, de taille : vous devez impérativement aimer l'exercice qui consiste à vous filmer pour être à l'aise et ainsi efficace. Cinq conseils pratiques :

- Faites court : pas plus de trois minutes.
- Soignez la qualité du son : on doit vous entendre clairement. Pour cela, achetez un micro-cravate.

- Regardez la caméra et souriez !
- Comme sur SlideShare, soyez attentif au titre et aux mots clés que vous saisissez.
- De même, comme sur SlideShare, concluez votre vidéo avec une incitation concrète à l'action.

Twitter. Si vous aimez la concision, Twitter est fait pour vous ! En effet, vos messages ne peuvent excéder cent quarante caractères. Difficile de faire l'impasse sur Twitter si vous intervenez dans le monde des médias, de la politique et des technologies. Ce média social implique une production quotidienne de contenu et une grande réactivité. C'est le média de l'instantanéité. Réussir sur Twitter peut asseoir votre position de leader d'opinion.

Un blog pour asseoir son expertise

■ ■ ■ Les puristes du sujet pourraient s'indigner : les blogs font partie des médias sociaux ! Oui, c'est vrai. Mais le sujet mérite d'être traité spécifiquement : c'est un moyen marketing particulièrement bien adapté au consulting.

Les joies et les peines de la vie de blogueur

Un blog est un excellent canal pour diffuser votre savoir-faire et votre vision du métier, et ainsi être identifié comme un expert dans votre domaine. De plus, en vous permettant d'exprimer vos convictions, un blog permet à vos clients potentiels de bien apprécier votre personnalité. Enfin, en vous obligeant à écrire sur votre métier, un blog vous amène à remettre en cause et enrichir votre expertise. Mais... c'est un investissement temps important. Vous devez publier un nouvel article sur votre blog au moins

une fois par semaine. En effet, les visiteurs d'un blog attendent de lire des articles récents. De plus la publication régulière de nouveaux contenus va contribuer à la qualité de votre référencement naturel et va donc faire progresser votre audience. Chaque semaine, vous allez donc devoir trouver un nouveau thème et de l'inspiration pour écrire. De plus, même si les outils restent relativement simples à utiliser, vous aurez besoin d'acquérir une certaine maîtrise technique pour administrer votre blog. Considérez la décision de créer un blog comme celle qui consiste à adopter un chien : une décision qui vous engage dans la durée et qui va entraîner des contraintes au quotidien.

La boîte à outil du blogueur

Vous êtes prêt à vous lancer ? Voici les outils dont vous allez avoir besoin :

Un nom de domaine et son hébergement. Quel nom allez-vous donner à votre blog ? Pour simplifier la question, deux axes sont possibles. Vous pouvez choisir un nom de domaine qui correspond au champ de compétences dont vous allez traiter. Quelques exemples : *Pignon sur mail*, *Le blog de la relation client*. Autre option : vous choisissez un nom qui décrit la cible à laquelle vous vous adressez. Par exemple : *Patron Vendeur*.

Dès lors que vous avez choisi le nom de votre blog, rendez-vous chez un hébergeur web pour enregistrer votre nom de domaine et acquérir l'hébergement nécessaire. Un blog nécessitant peu d'espace, le premier niveau proposé suffit, cela vous coûtera quelques dizaines d'euros par an.

Un outil pour gérer votre blog. Vous allez publier des articles, valider des commentaires, y répondre... Vous avez besoin d'un outil pour gérer le contenu de votre blog. Depuis quelques années, une solution semble s'être imposée : WordPress. C'est gratuit et facile à utiliser.

Un thème. Au-delà de la qualité des articles, votre blog a besoin d'être attrayant ! Un thème est pour un blog ce que la maquette

CONSEIL PRATIQUE

Pensez mobile !

› Choisissez un thème *responsive design*. Ce terme signifie que votre blog s'adaptera automatiquement à une consultation depuis un smartphone ou une tablette. Une option aujourd'hui indispensable.

est à un journal. Autant dire que ce poste est important ! Vous pouvez, pour un budget compris entre 50 et 150 euros, acheter un thème sur des sites spécialisés. Vous pouvez également décider de confier la mission de vous créer un thème unique à une *web agency*.

Une mesure de l'audience. Combien de visiteurs votre blog reçoit-il ? Quel est leur comportement ? Quels articles les intéressent le

plus ? D'où proviennent vos visiteurs ? Autant de questions – et surtout de réponses – essentielles pour améliorer les performances de votre blog. Sur ce marché de la mesure d'audience, un acteur s'est imposé avec une offre performante et gratuite : Analytics, une solution développée par Google. Un indispensable à installer sur votre blog.

Un outil de collecte et de gestion des e-mails. Une part significative de vos lecteurs trouvera votre blog par hasard, au détour d'une recherche, lira peut-être un de vos articles et repartira à jamais... Pour vaincre cette déperdition de lecteurs, la solution est simple : engagez la conversation avec tous les visiteurs et proposez-leur de garder le contact avec vous. Voici la démarche à suivre :

- Installez sur votre blog un petit programme qui fait apparaître une fenêtre (un « pop-up ») à tous les nouveaux visiteurs.
- Paramétrez l'affichage de cette fenêtre au bout d'un délai suffisant pour ne pas donner l'impression à vos visiteurs que vous leur sautez dessus (par exemple une minute).

→ Promettez du contenu intéressant en échange de l'adresse e-mail de votre visiteur, et le tour est joué !

AVIS D'EXPERT

Fabienne Granovsky, fondateur de **FGConseil.fr**, correspondant informatique et libertés, audits et formations (label CNIL)

■ Quelles sont les règles à respecter pour collecter des adresses e-mails de professionnels ?

Parce qu'une adresse e-mail professionnelle nominative est une donnée à caractère personnel (DCP), elle est protégée par la loi Informatique et Libertés.

La dérogation B to B dispense de tout consentement préalable dès lors qu'il s'agit d'une utilisation strictement professionnelle en rapport avec la fonction de la personne concernée (régime de l'opt-out) mais ce régime ne dispense pas des autres obligations :

- Déclarer le traitement à la CNIL.
- Informer les personnes concernées, au moment de la collecte ou au plus tard lors de la première communication de : son identité, la finalité du traitement, du caractère obligatoire ou facultatif des informations collectées, des destinataires de ces informations, de l'existence de droits des personnes, comment les exercer et des transmissions envisagées.
- Assurer la cohérence avec la finalité déclarée.
- Veiller au respect du droit des personnes (droit d'accès, de modification, de suppression, d'opposition et lien de désinscription).
- Assurer confidentialité, exactitude et mise à jour des données.
- Assurer la sécurité logique et physique.
- Limiter les durées de conservation des données.
- Pas de transfert hors UE sans consentement préalable ou formalité CNIL spécifique.
- Rédiger des messages clairs et adaptés affichant votre identité sans ambiguïté.

Toutes les semaines, vous allez ainsi collecter de nouvelles adresses e-mail et enrichir votre base de données. Votre newsletter permettra de faire revenir

CONSEIL PRATIQUE

Délégez!

› Vous comprenez l'intérêt de ces outils mais vous ne maîtrisez pas la technique ? Ne perdez surtout pas de temps ! Délégez la mise en place de ces outils à une bonne *web agency*.

ces visiteurs qui vont apprendre à vous connaître et vous apprécier.

Les outils qui permettent de gérer ces fonctionnalités sont nombreux sur le marché. L'outil souvent cité en référence : Awaber. Un autre exemple : Super Popup, un *plugin* qui s'installe dans WordPress.

Un bon dictionnaire. Une faute d'orthographe, une erreur de conjugaison ou de syntaxe anéantit instantanément votre crédibilité. Investissez dans un bon dictionnaire pour vérifier facilement vos écrits. Dans l'idéal, faites relire vos articles par un tiers avant de les publier.

Les sept clés du succès

Une cible claire. Pour qui écrivez-vous ? Les DRH ? Les patrons de TPE ? Les restaurateurs et hôteliers ? Pour être efficace, vous avez besoin de définir la cible à laquelle vous vous adressez. En conséquence, vous adopterez une ligne éditoriale claire, que vous suivrez avec constance.

Une « écriture web ». C'est une évidence : on ne lit pas sur un écran de la même façon que sur du papier. Vous devez adapter votre écriture au contexte de lecture :

- Privilégiez les phrases courtes.
- Structurez vos articles en paragraphes, courts eux aussi.
- Rythmez vos articles avec des titres intermédiaires.
- Utilisez les listes à puces.
- Enrichissez vos articles de photos et d'illustrations.

→ Soyez concis dans vos écrits. Il est très difficile de lire un long article sur un écran. Une fourchette pour vous guider : entre 2 000 et 4 000 caractères, espaces compris.

Un style original. Votre blog, à l'instar de l'ensemble de vos actions de communication, doit vous permettre de vous démarquer. Cultivez un style original, un univers spécifique qui contribue à vous rendre unique. Apportez un regard nouveau aux sujets que vous traitez.

Une incitation systématique au partage. Intégrez sur votre blog, en haut et en bas de chaque article, les boutons permettant à vos lecteurs de partager facilement vos écrits sur les différents médias sociaux. Vous tirerez ainsi profit plus facilement du potentiel de « viralité » d'Internet.

Des invitations à continuer la lecture. Voilà une autre pratique pour augmenter votre audience : dans chacun de vos articles, insérez des liens vers d'autres articles, apportant bien entendu un complément d'information pertinent. Servez-vous également de la fonction « articles liés » pour signaler à vos lecteurs, au terme de leur lecture, les articles que vous avez déjà rédigés sur des thèmes connexes.

Des incitations concrètes à l'action. En tant que consultant, vous représentez l'art de la mise en mouvement ; soyez exemplaire ! Incitez le plus souvent possible votre lecteur à l'action. À vous contacter bien sûr, pour aller plus loin dans la réflexion sur les sujets que vous avez traités, mais aussi à réfléchir, à s'interroger, à tester.

Une orientation référencement naturel! Un bon référencement naturel va contribuer au succès – et à la rentabilité – de votre blog.

1. Un grand merci à Frédéric de Francqueville, directeur associé de Rézoactif, d'avoir partagé son expertise en matière de référencement naturel et d'avoir relu avec attention ces recommandations.

Employez la même langue que vos clients potentiels. C'est le point de départ : les expressions que vous employez, les titres que vous donnez à vos articles doivent correspondre aux termes employés par vos clients potentiels. Il peut exister en effet un décalage entre votre vocabulaire de spécialiste et celui de vos prospects.

EXEMPLE

Un avocat va parler d'« accident de la circulation », mais l'expression communément usitée est « accident de la route ». Dans cet exemple, l'écart en termes de nombre de requêtes sur Google est de 1 à 20 !

Pour donner à votre blog toutes les chances d'attirer le plus grand nombre de visiteurs, utilisez l'outil de planification des mots clés du programme Adwords, pour vérifier les statistiques liées au volume de recherche d'un groupe de mots clés.

Utilisez une structure technique adaptée. Obtenir de bons résultats en termes de référencement naturel implique de suivre quelques pratiques :

- Affectez un objectif précis à chaque article que vous écrivez. Par exemple, vous décidez de cibler l'expression « conduire un entretien d'embauche ».
- Sur la base de cet objectif, veillez à rendre congruents l'url de votre page, le titre principal (H1 pour les techniciens) et les sous-titres (H2) Attention : un titre principal n'est pas toujours en H1, il faut l'avoir structuré comme tel dans le gabarit de page. Souvent, par défaut sur WordPress, les titres d'article sont en H2 par exemple.
- Si vous avez choisi WordPress pour gérer votre blog, installez le *plugin* « All in one SEO pack » ou mieux « Yoast SEO » et renseignez systématiquement les *title* et *description* de vos pages, toujours avec un objectif de congruence par rapport à votre mot-clé cible

Développez les liens vers votre blog. Pour Google, cela correspond à la popularité de votre blog. Le fait que d'autres sites ou blogs renvoient vers votre blog renforce sa crédibilité et donc son référencement naturel.

Conclusion opérationnelle pour vous : vous devez obtenir des liens en provenance d'autres sites vers votre blog. Dans l'idéal, ces liens doivent provenir de sites traitant de sujets très connexes au thème de votre blog. Concrètement, la solution est de proposer des articles à des sites de contenu, à des blogs de confrères, pour obtenir ces liens. Dans votre démarche de développement des liens vers votre blog, privilégiez la qualité à la quantité. C'est la proximité thématique et la qualité de contenu des sites au sein desquels sont intégrés les liens qui en feront l'efficacité pour votre référencement naturel.

Une newsletter pour rester présent à l'esprit

■ ■ ■ Produire et diffuser une newsletter constitue la suite logique à la mise en place d'un blog ; ces deux actions se complètent et se renforcent mutuellement :

- Grâce à votre newsletter, vous allez augmenter le trafic de votre blog, en faisant revenir les visiteurs.
- Les articles de votre blog vont constituer l'essentiel du contenu rédactionnel de votre newsletter.

Les attraits d'une newsletter

Mettre en place une newsletter s'inscrit dans la logique de distribuer des « échantillons gratuits » de votre savoir-faire :

- Vous clarifiez votre image et renforcez votre crédibilité vis-à-vis de votre environnement.
- Vous restez présent à l'esprit de vos clients et prospects, qui auront ainsi plus facilement le réflexe de faire appel à vous.
- Vous confortez votre légitimité vis-à-vis de l'entourage de votre client.
- Vous pouvez également en profiter pour augmenter le trafic vers votre site web si vous en possédez un.

Les cinq conditions de réussite

Voici les cinq conditions à remplir pour faire de votre newsletter un outil marketing efficace.

Utiliser un outil professionnel. Seul un outil professionnel de gestion de campagnes e-mailing vous permettra de router efficacement votre newsletter vers les boîtes aux lettres de vos destinataires, en vous fournissant des statistiques précieuses (taux d'ouverture, articles les plus cliqués...). De plus, un outil professionnel vous permettra de gérer une liste de destinataires qui souhaitent se désabonner. Deux solutions adaptées aux petites structures : Message Business et Sarbacane.

Soigner la forme. N'oubliez pas votre grille des points de contact ! Votre newsletter en fait partie. Elle doit donc être irréprochable, à vos couleurs, conçue par un professionnel. Et compte tenu du poids représenté par l'ouverture depuis les tablettes et smartphones, demandez à votre prestataire de vous créer un gabarit *responsive design*, c'est-à-dire adapté à une ouverture depuis un terminal mobile.

Enrichir votre base de contacts. Le point de départ : l'ensemble de vos contacts, clients et prospects méritent de recevoir votre newsletter. Prenez l'habitude d'enrichir régulièrement cette base :

- Avec vos contacts glanés sur les réseaux sociaux.
- Avec les nouveaux contacts que vous rencontrez tous les jours.
- *Via* les formulaires sur votre blog et votre site web.

Diffuser un contenu intéressant. Repensez à ce que vous avez fait ces dernières semaines en traitant vos e-mails : vous avez supprimé, vous vous êtes désabonné, vous avez ajouté aux expéditeurs indésirables sans la moindre hésitation dès lors que vous avez estimé recevoir du contenu inintéressant, vous faisant perdre votre temps. À votre tour d'être jugé avec la même intransigeance ! Les clés du raisonnement de vos destinataires seront simples :

- Apprennent-ils quelque chose d'utile ?
- Est-ce plaisant et rapide à lire ?

Tenir un rythme régulier. Votre newsletter est le moyen de prouver à votre environnement que vous possédez une qualité très précieuse : la capacité de tenir vos engagements.

Annoncez à vos lecteurs un rythme de parution, par exemple mensuel, et tenez-le ! De la même façon, adoptez une structure de newsletter, avec des rubriques que vos lecteurs retrouveront à chaque édition, dans le même ordre, à l'instar de ce que fait un magazine.

TÉMOIGNAGE

Philip Last, gérant associé de Brand Development (conseil en innovation marketing)

Ma problématique clé est de garder le contact avec ma cible et de développer ma notoriété pour gagner de nouveaux clients. Joindre mes interlocuteurs (responsables/directeurs de marque et des

études) par téléphone est très chronophage, avec plusieurs filtres, donc pas très efficace.

Pour contrer cette difficulté, j'ai fait le choix de faire des campagnes d'e-mailings, plusieurs fois dans l'année, en gérant ma base de données avec un outil de CRM très puissant. Je segmente la cible par type de contacts (clients ou prospects), par mode de relation (vouvoiement et tutoiement) et par langue parlée (Français ou Anglais). Le message est ainsi parfaitement personnalisé.

Grâce au html, dans certains cas (malheureusement pas tous !) je peux suivre la lecture de ces mailings. Mes relances par téléphone sont ainsi bien plus performantes car je peux cibler les prospects ou clients qui ont ouvert le mail. Dernier détail : pour que les mails ne soient pas trop longs, je mets des liens html vers le site internet, ce qui crée du trafic et qui permet de donner plus d'informations sur un nouveau produit ou service.

Un site web pour attraper des prospects

■ ■ ■ Ce huitième outil marketing est incontournable pour beaucoup. Pour certains consultants, un site web se révèle effectivement rentable et apporte un volume significatif de prospects, pour d'autres le bilan se révèle décevant. Voici deux clés pour vous aider à prendre votre décision :

- Avec l'aide d'un bon professionnel du référencement naturel, évaluez le potentiel de recherches effectuées sur Internet dans votre domaine.
- Mesurez dans quelle mesure vous êtes positionné sur un marché de la demande.

EXEMPLES

Vous intervenez auprès de vos clients pour les aider à se mettre en conformité avec une norme obligatoire ; vous les aidez à rédiger le document unique des risques professionnels. Dans les deux cas, nul doute qu'une partie de la demande va s'exprimer au travers d'une recherche dans Google.

Trois questions sont essentielles pour mettre en place un site web efficace et rentable :

Avec quelle logique bâtir votre site ?

Le site web d'un consultant a deux objectifs fondamentaux à atteindre : conforter les prospects avec lesquels une relation a été par ailleurs initiée et en attirer de nouveaux. Compte tenu de ces enjeux, la logique à adopter revient à répondre à cinq questions de bon sens :

- Comprend-on, dès la page d'accueil ce que vous faites ? Votre promesse essentielle saute-t-elle aux yeux du visiteur ?
- Avez-vous développé les bénéfices que vos clients retirent d'une collaboration avec vous ? À ce propos, sur votre site, employez-vous majoritairement la deuxième personne ?
- Apportez-vous des preuves tangibles, attestant que vous êtes capable d'apporter les résultats que vous promettez ?
- Est-il facile de vous contacter ? Trouve-t-on votre numéro de téléphone sur toutes les pages ?
- Incitez-vous à l'action ? Proposez-vous de s'inscrire à votre newsletter ? De télécharger du contenu ? De réaliser un test ? De vous appeler ?

Quelle structure adopter ?

Les visiteurs de votre site ne resteront que quelques minutes... Il est donc impératif de faire simple, clair et facile à comprendre.

Votre offre. Vous pouvez la décliner sur une, deux ou trois rubriques. L'essentiel est de présenter ce que vous apportez à vos clients et comment vous le faites.

Vos témoignages et études de cas. Les visiteurs de votre site doivent être rassurés sur votre capacité à délivrer des résultats. Les témoignages et études sont une bonne façon d'y parvenir.

Votre ou vos outils de génération de contact. Un questionnaire ? Un test ? Une check-list ? Des résultats d'une étude ? Un guide méthodologique ? Que pouvez-vous proposer à vos visiteurs qui les incitent à vous donner leurs coordonnées ? Cette partie du site est essentielle : c'est grâce à elle que vous allez vous constituer un fichier de prospects extrêmement faciles à rappeler.

Votre présentation. Des noms ! Des photos ! Des informations clés ! Il est inconcevable qu'une équipe de consultants reste anonyme sur son site. Présentez-vous clairement, de manière transparente. Les clients veulent savoir avec qui ils envisagent de travailler. Cette rubrique du site va vous permettre d'entamer la construction d'un lien personnalisé avec vos prospects. Ainsi, au-delà de vos compétences, vous pouvez afficher vos engagements professionnels, vos passions.

Quels outils utiliser ?

Pour vous aider dans votre choix des outils à utiliser pour administrer votre site web, voici les trois actions qui seront essentielles à mener :

Mettre à jour et faire évoluer facilement votre site. Votre offre, votre manière de la présenter, vous-même : autant d'éléments

qui vont régulièrement évoluer. Adoptez un outil de gestion de contenu qui vous permet facilement, et de manière autonome, de changer le contenu des pages de votre site web. Vous pouvez adopter le même outil que pour administrer votre blog : WordPress.

Promouvoir votre site. Pour que votre site soit générateur de contacts rentables pour vous, il est nécessaire qu'il reçoive un grand nombre de visites. Vous avez donc besoin de le promouvoir. Voici quelques solutions pour développer le trafic de votre site :

Le référencement naturel. Ce qui est vrai pour un blog l'est aussi pour un site web. Intégrez, dès la conception de votre site, une réflexion référencement naturel.

Le référencement payant. Google vous permet, via son programme Adwords, de réaliser des campagnes ciblées¹. Vos annonces sont diffusées lorsque les internautes effectuent des recherches sur des mots clés que vous sélectionnez. Vous ne payez que les « clics », c'est-à-dire les visiteurs qui se rendent sur votre site. L'outil est relativement facile à utiliser et vous pouvez enregistrer des premiers résultats seulement une heure après avoir créé votre campagne. Quelques bémols à ce tableau idyllique :

- Bien maîtriser le programme Adwords mérite d'investir dans une formation sur le sujet.
- Le prix au clic a tendance à régulièrement augmenter, ce qui augmente le coût de vos campagnes.
- Dans certains cas, utiliser Adwords revient à mettre le doigt dans un engrenage terrible : vos campagnes coûtent de plus en plus cher et le trafic de votre site en dépend de plus en plus.

1. Les autres moteurs de recherche, Bing notamment, proposent un programme similaire. Mais, au moins en France, compte tenu de la part d'audience de Google, vous pouvez concentrer vos investissements sur le seul programme Adwords.

Vous avez intérêt à cantonner l'utilisation d'Adwords :

- À des mots clés sur lesquels vous n'arrivez pas à obtenir de bons résultats en référencement naturel.
- À des campagnes très ponctuelles, des « coups », notamment liés à l'actualité.

La promotion omniprésente. Prenez le réflexe tout le temps, sur tous les supports, de promouvoir votre site :

- En signature de vos e-mails.
- Sur l'ensemble de vos supports écrits.
- Sur vos diaporamas.
- Sur vos profils de réseaux sociaux.

Mesurer ses performances. De la même façon que pour un blog, vous avez besoin de mesurer les performances de votre site. Installez Analytics pour disposer de données qui vont vous permettre d'analyser les performances de votre site. Les plus aguerris d'entre vous se serviront de la fonction « Conversion » pour mesurer les performances de leur site en termes de collecte de contacts.

L'essentiel

Huit moyens marketing. Vous disposez désormais d'un panel assez riche de moyens. Plus votre plan d'action comptera de moyens mis en œuvre, plus grande sera son efficacité. Mais choisissez des moyens qui vous correspondent.

Réussir l'exécution de votre plan. Soyez obsédé par la cohérence des actions entre elles et la constance de vos efforts.

Vers un plan d'action

- Parmi tous les outils proposés dans ce chapitre : quels sont les quatre (au moins!) que vous retenez ?
- Quelle est l'action marketing qui vous rapporte le plus de chiffre d'affaires ?



4

Réussir ses missions et fidéliser ses clients¹

Il est plus facile de désintégrer un atome qu'un préjugé.

ALBERT EINSTEIN

Objectifs

- » Réussir vos missions.
- » Mettre en place une politique efficace de fidélisation de vos clients.

1. Le contenu de ce chapitre est – entre autres – inspiré du travail mené avec les équipes de Krauthammer. Un grand merci à Laurent Magnien et Jean-Paul Guillemart, consultants associés, d'avoir accepté de partager leur savoir.

Ca y est... Vous venez de signer avec votre premier client. Vous pensez que le plus dur est fait. Il n'en est rien; vous n'êtes qu'à la moitié du chemin ! Il vous reste maintenant à réussir cette mission et faire de votre client un client fidèle, qui vous rachète de nouvelles prestations et vous prescrit auprès de son entourage. Ce n'est qu'en atteignant ces deux objectifs, que vous allez assurer la pérennité de votre entreprise sur le marché du consulting.

Les sept comportements gagnants

■ ■ ■ La maîtrise de la relation avec vos clients est essentielle pour votre succès et votre sérénité. Sept comportements vont vous aider à réussir vos interventions.

Clarifier objectifs et façons de faire

Vous pensez avoir parfaitement compris les objectifs de votre client ? Vous les avez reformulés dans votre proposition commerciale et il les a validés ? Peu importe. Vous avez changé de statut aux yeux de votre client : vous n'êtes plus un commercial qui essaye de lui vendre quelque chose; vous êtes devenu son conseil. Il peut exister un hiatus entre ce qu'un client déclare à un commercial et ce qu'il explique à son conseil... Prenez le temps, en début de mission, de toujours clarifier les objectifs à atteindre avec votre client. À cette occasion, profitez-en pour vérifier qu'il n'existe pas d'autres objectifs, que votre client n'avait pas souhaité vous indiquer jusqu'alors. Vous et votre client devez être capables de déterminer ensemble les résultats concrets à atteindre, ceux qui permettront de dire que la mission est une

réussite. Selon l'ampleur de votre intervention, définissez également des résultats intermédiaires.

Toujours à l'occasion de ce premier entretien de mission, impliquez votre client dans le mode relationnel qu'il souhaite.

EXEMPLES de questions que vous pouvez poser :

« Mes clients n'ont pas tous la même attente en termes de comportement, de façon de faire, de suivi, de feedback, de prise d'initiative; et vous ?

Quelles sont les clés pour travailler efficacement avec vous ?
À quoi êtes-vous allergique ?

Imaginez : on a mis au point un plan d'action, on se revoit un mois après, certaines choses ne sont pas faites ; qu'attendez-vous de moi ? »

Apporter rapidement des résultats concrets !

Avez-vous déjà confié des travaux de rénovation à un artisan peintre ? Dans les premiers jours du chantier, vous pouvez regretter votre décision : votre appartement est envahi par la poussière, les meubles sont recouverts par des housses en plastique, les murs sont à nu... La situation est bien pire qu'avant votre décision de rénover !

En début de mission, votre client peut ressentir le même désarroi ; vous ne faites que poser des questions, soulever des problèmes, lui prendre son temps et celui de ses collaborateurs... Et en plus vous lui coûtez de l'argent ! Certes, l'étape de diagnostic est indispensable mais veillez à l'exécuter le plus rapidement possible. Vous pouvez également œuvrer de manière à rendre votre diagnostic ludique, notamment dans la forme de vos réunions. Enfin, si votre mission nécessite impérativement un

diagnostic d'envergure, vous gagnerez à distribuer des premiers «échantillons» de résultats durant celui-ci.

Cultiver la confiance et le respect

Il est essentiel de garder en mémoire l'élément déclencheur de votre intervention chez chacun de vos clients : le problème suffisamment gênant pour qu'il ait décidé de faire appel à vous. Surtout dans le cadre d'une première mission, il n'est pas encore assuré que vous soyez le professionnel capable de le sortir d'affaire... Tout comme l'acte d'achat était anxiogène, le début d'une collaboration l'est aussi pour le client d'un consultant. Vous avez la responsabilité de lui inspirer une grande confiance. Voici comment gagner tout le crédit dont vous avez besoin :

- Préparez soigneusement chacun de vos rendez-vous pour être immergé dans l'univers de votre client avant de le rencontrer. Rien de plus affligeant que le – mauvais – praticien qui commence ses rendez-vous en interrogeant ses clients : «Rappelez-moi votre problème...»
- Menez toutes les recherches complémentaires dont vous avez besoin pour compléter vos savoirs.
- Portez une attention intense et exclusive à vos interlocuteurs.
- Montrez votre respect pour les préoccupations et les spécificités de votre client.

CONSEIL PRATIQUE

Faites simple !

- > Considérez chaque réunion avec un client comme un premier rendez-vous.
- > Préparez ces rencontres avec toujours la même exigence envers vous-même.

→ Soignez les détails de forme, qui ne sont pas de simples détails pour votre client. Soyez vigilant à vous rappeler des noms et prénoms des personnes que vous rencontrez, à respecter l'orthographe des patronymes.

Être un bon invité... et un bon hôte

Dans leur majorité, les missions d'un consultant se déroulent chez les clients. Indépendamment de vos qualités professionnelles, le souvenir que vous allez laisser à vos clients va influencer leur envie de faire à nouveau appel à vous. Votre comportement de « bon invité » influence clairement votre chiffre d'affaires...

→ Soyez tout le temps ponctuel, ce qui implique d'arriver cinq à dix minutes avant l'heure prévue.

→ Ne travaillez jamais pour un autre client chez un client, même si cela consiste à répondre au téléphone ou à un e-mail.

→ Arrêtez de surveiller vos e-mails et votre téléphone : consacrez-vous exclusivement à votre client.

→ Une fois le job terminé, partez. Même si vous avez des e-mails à traiter ou d'autres tâches à mener, ne restez pas chez votre client ; vous n'avez pas annexé un bureau gratuit !

→ Restez concentré sur le *business*. Bien sûr, à l'occasion d'un repas, d'une pause, vous pouvez aborder avec votre client des sujets extraprofessionnels, mais avec mesure. Votre client ne vous paye pas 1 000 euros par jour pour écouter vos exploits sportifs du week-end dernier.

→ Faites preuve de retenue et de discrétion dans vos propos. Nul besoin d'expliquer à toutes les personnes présentes autour de la machine à café que vous n'aviez jamais vu auparavant un réseau informatique aussi mal sécurisé.

→ Gardez votre regard acerbe et votre sens de la moquerie pour vous. Vous trouvez ringard d'utiliser Open Office ? Peut-être. Mais en quoi cela aide-t-il l'avancement de la mission de le faire remarquer à votre client ? Préférez-vous qu'il fasse plutôt des économies sur vos honoraires ?

→ Certains clients se révèlent particulièrement accueillants : «Vous êtes chez vous!» Non, jamais! Vous n'êtes jamais chez vous; vous êtes chez un client. Conservez toujours le comportement d'un invité parfait.

Certaines missions peuvent se dérouler en partie dans vos bureaux. De la même façon, veillez à recevoir chacun de vos clients comme l'invité de marque qu'il est :

→ Rangez votre bureau, préparez les éléments dont vous avez besoin et soyez attentif à ce que votre client pourra voir. Évitez, par exemple, de laisser traîner la proposition commerciale que vous êtes en train de rédiger pour l'un de ses concurrents...

→ Café, bouteille d'eau : faites en sorte que vos clients se sentent bien chez vous.

→ Soyez attentif aux odeurs et à la propreté de votre bureau ainsi qu'à la netteté de votre matériel.

→ Si vous ne travaillez pas seul, informez vos collaborateurs de la venue de votre client.

→ Le diable est dans les détails... et dans les toilettes. Contrôlez la propreté de cette pièce avant de recevoir vos clients. Même inconsciemment, ils associeront la netteté du lieu à l'image qu'ils ont de vous.

Soigner l'efficacité de ses recommandations

Voilà un moment clé pour vous. En effet, l'efficacité de vos recommandations impacte directement la qualité de mise en œuvre et donc les résultats que vos clients obtiennent en travaillant avec vous. Réussir vos recommandations revient donc à bâtir votre fonds de commerce !

Choisissez le bon canal. Votre client préfère-t-il l'oralité ou au contraire est-il très demandeur de rapports formels et écrits ? Intervenez-vous dans une start-up ou dans une collectivité

territoriale ? Pour présenter vos recommandations, choisissez un canal adapté à votre client.

Personnalisez vos propos. Citez, sans les écorcher, les noms des personnes concernées. Reprenez le jargon, les termes spécifiques à l'univers de votre client.

Assurez-vous du bon timing. Vos interlocuteurs sont-ils parfaitement disponibles et disposés à vous écouter ? Vérifiez qu'aucun autre événement ne va détourner l'attention de votre client.

Rappelez les objectifs. Rappelez à votre client les objectifs concrets qu'il veut atteindre et pour lesquels il vous fait intervenir. Profitez-en pour vérifier qu'ils sont toujours d'actualité.

Soulignez les points positifs. C'est un basique du management, et plus largement de la relation humaine, que nous avons tendance à négliger alors que son efficacité n'est plus à prouver. Dans votre *feedback*, commencez par souligner tous les points positifs que vous avez notés dans votre diagnostic. Avec sincérité et bienveillance, décrivez à votre client tout ce qui fonctionne bien chez lui. Appuyez avec emphase sur ce qui est particulièrement réussi ; sécurisés, confortés dans leurs points forts, vos interlocuteurs seront bien plus réceptifs à vos recommandations.

Investissez dans la qualité de votre argumentation. Si vous voulez que vos clients vous suivent dans vos recommandations et mettent en œuvre les changements que vous leur proposez, soignez la qualité de votre argumentation. Appuyez-vous sur des données concrètes et spécifiques. Votre démarche doit être particulièrement didactique. En effet, à ce moment de la collaboration, vous êtes en décalage avec votre client. Vous avez acquis une conviction proche de l'évidence, mais ce n'est que votre vision au travers du filtre de votre expertise. Votre client, lui, a vraisemblablement, pour l'instant, un point de vue différent. Une argumentation solidement étayée est nécessaire pour lui faire accepter un point de vue différent, le vôtre en l'occurrence.

Veillez à la qualité du climat. Il se peut que vous ayez constaté, durant votre diagnostic, un certain nombre de dysfonctionnements. Bien entendu, votre mission est de les signaler. Mais restez concentré sur les faits ! Abstenez-vous de porter des jugements de valeur sur les personnes.

AVIS D'EXPERT

Laurent Magnien, consultant associé Krauthammer

■ Comment dire quelque chose de désagréable à un client ?

Tout d'abord, attention aux préjugés ! Ce que je considère comme « désagréable » ne le sera pas nécessairement pour mon client. Ce type d'*a priori*, générateur de « peur des conséquences » conduit souvent à une posture minimaliste : ne rien dire ou alors d'une façon tellement édulcorée, que le client n'y prêtera pas attention !

La première étape consiste donc à se mettre au clair sur l'objectif et les bénéfices - pour le client et pour soi-même : « faire prendre conscience, inciter à changer... ».

Afin d'obtenir l'attention de son interlocuteur, voire le préparer psychologiquement à recevoir un *feedback*, une bonne pratique consiste à lui poser une question du type : « à propos de..., êtes-vous intéressé par mon point de vue/un point de vue différent... ? »

La méthode OSCAR, que nous avons développée chez Krauthammer, permet ensuite de structurer le message efficacement : j'ai observé (O)... en particulier dans cette situation (S)..., avec comme conséquence possible (C)... Puis-je vous suggérer l'alternative (A) suivante..., avec pour résultat (R)... ?

Donner un OSCAR permet d'éviter le : « Vous avez tort, j'ai raison... » Il ne s'agit pas de le convaincre qu'il a tort, mais de le motiver à « faire autrement ».

Restez simple. Il est pertinent d'utiliser le jargon de votre client : vous prouvez ainsi votre capacité de compréhension, d'empathie. Mais gardez votre propre jargon au vestiaire ! Employez un langage simple, compréhensible par tous.

Concentrez-vous sur l'essentiel. Imaginez : vous faites appel à un moniteur pour progresser dans votre sport favori. Après avoir vous avoir observé, votre instructeur dresse une liste de points d'amélioration de trois pages... Que ressentez-vous ? De la tristesse ? De la colère ? Du désarroi ? Il en serait de même avec vos clients. Dans vos recommandations, censurez-vous et concentrez-vous sur les deux à trois axes essentiels. Permettez-moi un truisme : plus vos plans d'action seront évidents à suivre, plus ils le seront...

Soignez la forme. Un sentiment d'évidence : voilà ce que doivent ressentir vos clients lorsqu'ils vous écoutent et vous lisent.

→ Soignez la qualité, la structure, la mise en forme de vos écrits.

→ Déployez de l'énergie dans la création de vos supports de présentation PowerPoint.

→ Préparez et répétez votre prestation orale.

La qualité de communication de vos idées fait partie intégrante de la prestation que votre client a achetée.

Ne décidez pas à la place du client. Emporté par ce qui est une évidence pour vous, vous risquez de vouloir imposer votre point de vue. Ce risque est d'autant plus important que vous êtes impliqué dans la réussite de votre client ; il vous tient à cœur que vos recommandations soient mises en œuvre ! Mais vous en oubliez votre devoir : conseiller mais ne pas décider à la place du client. Quelques pistes pour ne pas tomber dans ce piège :

CONSEIL PRATIQUE

Formez-vous !

› Il n'existe aucun talent inné ni handicap rédhibitoire pour bien communiquer.

› Écrire pour être lu, réussir ses diaporamas, maîtriser l'art de la prise de parole devant un groupe : autant de sujets pour votre plan de formation¹ !

1. Dans le prochain chapitre, « Gérer son entreprise », nous aborderons la question du plan de formation du consultant.

→ Allez chercher les réactions, les réflexions. Vous avez besoin du *feedback* de votre client.

→ Acceptez la contradiction. Vous ne connaissez cette entreprise que depuis quelques semaines ; votre client a peut-être de bonnes raisons de voir les choses différemment de vous. Nourrissez-vous de son opposition pour enrichir et affiner votre recommandation.

→ Explorez tous les aspects de vos préconisations. Si vous voulez que votre client prenne sereinement sa décision, présentez-lui les avantages et les inconvénients des solutions que vous lui conseillez.

S'assurer de l'adhésion au plus haut... et au plus bas niveau

Un consultant n'est pas un mécanicien : l'entreprise conseillée n'est pas un véhicule dont il suffit de changer quelques pièces pour en améliorer les performances. Il s'agit d'une structure humaine. L'implication et l'adhésion de l'ensemble des personnes sont nécessaires pour transformer les préconisations en actions et en résultats concrets. Obtenir et conserver l'adhésion de tous les acteurs concernés fait donc partie intégrante de la mission d'un consultant.

Au plus haut niveau. Le relais idéal ? Le patron ! Bien sûr, ce conseil est à adapter en fonction de la taille de la structure dans laquelle vous intervenez. Si vous réalisez une mission pour une entreprise du CAC 40, vous n'aurez peut-être pas accès directement à son président. Mais, en fonction du périmètre de votre intervention, vous avez intérêt à échanger avec le manager le plus haut placé concerné par le sujet. Disposer d'un appui au plus haut de l'organigramme est indispensable pour mener à bien votre mission ; ce n'est qu'à cette condition que votre intervention sera crédible et efficace.

→ Prenez le temps, en début de mission, d'identifier le « sponsor » qui va vous fournir tout l'appui dont vous aurez besoin.

- Assurez-vous de son soutien explicite, et que celui-ci concerne aussi bien le projet que votre propre intervention.
- Demandez-lui d'être présent lors des moments importants de la mission pour envoyer ainsi un signal fort à ses équipes.
- Pour des recommandations stratégiques, travaillez en amont avec lui, avant de présenter vos préconisations au reste de l'entreprise. Cette démarche vous permettra de « déminer le terrain » et de vous éviter certaines chausse-trappes.
- Dans le cadre de missions générant des changements, demandez explicitement à votre interlocuteur de se comporter de manière exemplaire et d'être le premier à mettre en œuvre les préconisations décidées.
- Assurez-vous également du soutien des « hommes du président ». Qu'il s'agisse du patron d'une PME ou du manager d'une *business unit*, un dirigeant peut s'entourer de certains conseils, autres que vous : expert-comptable, avocat, pair reconnu... Prenez le temps d'identifier ces autres conseils et assurez-vous de gagner leur confiance et leur soutien.

Jusqu'au plus bas niveau. Sauf si vous accompagniez uniquement des solo-entrepreneurs, vous serez conduit à travailler avec les équipes de vos clients. Dans certains cas, vous pouvez être amené à travailler avec des niveaux d'exécutants. L'adhésion de l'ensemble des collaborateurs concernés est tout aussi importante que celle de leur dirigeant. Certains de ces collaborateurs vous attendront avec bienveillance et impatience, d'autres avec défiance...

- En fonction du type de mission, vous pouvez avoir intérêt à rencontrer les collaborateurs concernés avant de contracter avec votre client. En effet, leur comportement peut vous conduire à modifier votre façon de faire, voire à décliner la mission.

→ Abordez vos interlocuteurs avec un *a priori* positif. De manière plus crue : plutôt que de penser qu'il s'agit de crétins, incapables de faire correctement leur travail, que vous allez éblouir par votre savoir, imaginez que vous allez plutôt rencontrer de bons professionnels, qui se sont renseignés sur vous, qui sur certains points en savent autant que vous et auprès desquels vous allez devoir apporter la preuve de votre valeur ajoutée...

→ Soyez attentif à sécuriser vos interlocuteurs : vous n'êtes pas là pour les juger mais pour les aider à atteindre leurs objectifs professionnels.

→ Adoptez un positionnement dans lequel vous êtes à côté et non au-dessus de vos interlocuteurs.

En résumé, la seule autorité que vous pouvez construire est une autorité de compétence. Pour citer le philosophe Michel Serres¹ : « Celui qui a autorité sur moi doit augmenter mes connaissances, mon bonheur, mon travail, ma sécurité, il a une fonction de croissance. La véritable autorité est celle qui grandit l'autre. »

Faire preuve d'assertivité

Assertivité ? La définition ne se trouve pas dans un dictionnaire. Mieux vaut donc se tourner par exemple vers Wikipédia pour la définir. Il s'agit d'un concept inventé par un psychologue new-yorkais. Il correspond au comportement parfait pour un consultant. L'assertivité revient en effet à affirmer son point de vue en respectant celui de l'autre et en évitant les trois erreurs les plus fréquemment commises dans la communication interpersonnelle :

→ L'agression, la domination.

→ La fuite, l'abandon.

→ La manipulation, la ruse.

1. Interview accordée au magazine *Le Point*, le 21 septembre 2012.

Ce mélange de courage et d'altruisme, de franchise et de respect, va vous permettre de bâtir une relation extrêmement forte avec vos clients. En effet, vous affichez vos convictions en respectant celles de vos interlocuteurs. Adopter un tel comportement va vous conduire à exprimer tout ce que vous devez dire à vos clients, y compris des points désagréables, en étant très attentif à leur point de vue.

EXEMPLE de cette façon de faire

« Je constate que finalement vous n'avez pas mis en œuvre cette recommandation. J'ai le sentiment que vous ne croyez pas dans son efficacité. Qu'en est-il de votre côté ? »

Comment gérer la résistance au changement

■ ■ ■ Voilà un nouveau paradoxe du consulting : les clients font appel à des consultants, payent très cher pour recevoir des conseils... qu'ils ne suivent pas. La conséquence : trop d'interventions de consultants ne servent absolument à rien. L'origine : la résistance au changement. Mais ce comportement n'est pas propre aux clients ; il est tout simplement humain. Chacun de nous, dans sa vie, reçoit de nombreux conseils de son entourage. Quand, par exemple, un proche nous recommande d'arrêter de fumer, nous n'avons aucun doute sur sa bienveillance. Mais nous ne suivons pas son conseil pour autant. Pour citer Jacques Salomé : « La porte du changement ne peut s'ouvrir que de l'intérieur¹. » Voyons comment frapper doucement à la porte et donner envie à nos interlocuteurs de l'ouvrir...

1. Jacques Salomé, *Bonjour tendresse*, Albin Michel, 1992.

La formule du changement¹

Ce premier outil est indispensable pour appréhender le comportement d'un client face au changement.

$$C < (I \times B \times P)$$

Cette formule se lit ainsi :

C : le coût du changement. Ce coût n'est pas que financier. Il intègre les efforts notamment de formation, le temps passé...

I : l'insatisfaction générée par la situation actuelle.

B : l'existence d'un but précis et motivant.

P : la confiance dans le processus proposé.

Quelques remarques essentielles :

→ Le coût du changement n'est pas celui que vous estimez. C'est celui qui est perçu par votre interlocuteur. Par exemple, changer de version de logiciel peut vous sembler anecdotique alors que cela représente un effort incommensurable pour votre client.

→ Si un seul des trois facteurs matérialisant l'attrait est nul, le résultat est nul, indépendamment de l'importance des deux autres facteurs. En clair : une personne peut être fortement insatisfaite de sa situation actuelle, avoir un but précis et motivant à atteindre, mais si la solution proposée ne lui inspire aucune confiance, elle ne changera pas.

Les trois « oui » de la mise en mouvement

Pour se mettre durablement en mouvement, une personne a besoin de répondre par l'affirmative à trois questions. En l'absence d'un ou plusieurs de ces « oui », le changement ne se fera pas ou ne sera pas pérenne.

1. Richard Beckhard, Reuben T. Harris, *Organizational transitions*, Addison-Wesley, 1987 repris dans J. Simonet, J-P. Bouchez, *Le Conseil*, Éditions d'Organisation, 2004.

Est-ce que j'en vois l'intérêt ? Il s'agit de l'adhésion intellectuelle. Nous avons besoin de comprendre l'intérêt et d'adhérer à la pertinence d'une démarche pour la suivre.

Est-ce que je sais le faire ? Il s'agit de l'adhésion sur le plan pratique. Par exemple, un entrepreneur peut adhérer à l'idée de rédiger un *business plan*, mais s'il ne sait pas le faire, il restera bloqué.

Est-ce que j'en ai envie ? Il s'agit de l'adhésion sur le plan émotionnel. Une action doit susciter un minimum de plaisir, d'envie pour sa réalisation. Si nous ressentons comme une corvée la tâche proposée, elle risque fort d'être repoussée *sine die*.

Dans la relation avec votre client, vous avez intérêt à obtenir explicitement les trois « oui » en posant les trois questions :

« Voyez-vous l'intérêt, la pertinence de cette action ?

Concrètement, savez-vous comment faire ?

Et enfin, est-ce que vous en avez envie ? »

L'entretien « sonnette d'alarme »

C'est un entretien à mener lorsque la situation vous inquiète. De votre point de vue, les résultats ne sont pas au rendez-vous. Vous ressentez des doutes réels et sérieux quant au succès de la mission.

Tout est possible au terme de cet entretien ; son objectif est d'en ressortir avec la meilleure solution possible, partagée par tous. Cela peut se traduire par un nouveau contrat ou un arrêt de la collaboration. Vous devez vous sentir bien au terme de cet entretien, tant sur le plan professionnel que sur celui de l'éthique.

EXEMPLES de formules pour mener ce type d'entretien :

« À mon sens, si on continue, on ne va pas dans la bonne direction...

Nous étions partis là-dessus, voici les écarts. Qu'en pensez-vous ?

À votre place, je serais insatisfait. Mais peut-être que je me trompe ? »

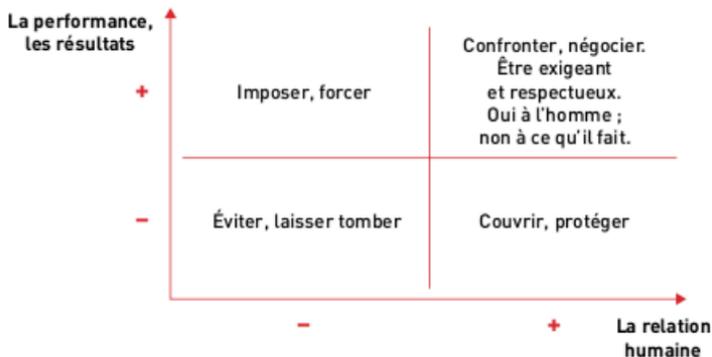
Le fond de cet entretien réside dans le fait que vous êtes dans l'exigence et que vous mettez votre client devant ses responsabilités.

La posture du consultant

Dans sa relation avec le client, le consultant peut ressentir deux contraintes contradictoires :

→ Doit-il se concentrer sur la performance, sur l'atteinte des résultats sachant que c'est à l'aune de ces derniers qu'il sera jugé ?

→ Doit-il privilégier la qualité de la relation humaine, la convivialité, puisque son partenaire de travail est également son payeur ?



Le dernier quadrant, en haut à droite, illustre bien la posture que le consultant doit, dans l'idéal, tout le temps adopter : être exigeant vis-à-vis de l'autre tout en le respectant. La performance est tout aussi importante que la relation humaine.

Déjouer les pièges les plus fréquents

■ ■ ■ Certes, la vie d'un consultant est moins stressante que celle d'Indiana Jones. Mais à l'instar du célèbre héros, vous allez devoir déjouer un certain nombre de pièges pour survivre dans le monde du consulting...

La déférence

Selon les personnalités, il peut s'instaurer une relation de déférence entre le consultant et son client. Ce type de rapport peut vous conduire à perdre le contrôle de la mission et vous transformer en simple exécutant des consignes de votre client.

Les solutions

- Gardez à l'esprit votre atout clé : vous êtes un conseil extérieur, indépendant. Vous n'êtes pas impliqué dans les enjeux de pouvoir de la structure que vous accompagnez.
- Ne laissez jamais un seul client représenter plus de 15 % de votre chiffre d'affaires annuel.

L'intolérance/l'impatience

Certains clients sont plus lents que d'autres... Pendant plusieurs semaines, des équipes peuvent donner l'impression de piétiner, voire de régresser. Dans de telles situations, le risque est grand de manifester de l'impatience. C'est le piège de l'intolérance, comme un moniteur de ski qui se plaindrait que les gens ne savent pas skier !

Les solutions

- N'oubliez pas une de vos raisons d'être : transmettre votre savoir-faire à vos clients. S'ils maîtrisaient parfaitement le sujet, ils ne le feraient pas appel à vous !
- Formez-vous régulièrement à la pédagogie et à l'art de transmettre.
- Dans d'autres univers, sportifs par exemple, prenez conscience de vos propres difficultés à apprendre de nouvelles façons de faire. Observez les méthodes employées par les professionnels du sport.

AVIS D'EXPERT

Olivier Houillot, guide de haute montagne et moniteur de ski

■ Comment conserver toute sa patience avec un débutant ?

Déjà, en adoptant le bon positionnement ! Je dois faire abstraction de moi-même, m'oublier, pour être focalisé sur la réussite de mon client.

Ensuite, dans ma démarche pédagogique, je m'appuie sur quatre éléments clés :

- Adapter le terrain : je dois choisir une pente, un dévers qui facilite le geste que l'on doit travailler. Le principe est de choisir un contexte qui place le client dans la meilleure situation pour réussir.
- Fragmenter : séquencer l'enseignement en phases courtes qui donnent des résultats rapides et confortent le client dans son envie d'apprentissage.
- Se mettre dans sa position : pour comprendre la difficulté qu'éprouve mon client, je reproduis le même geste que lui. Ainsi, je comprends ses difficultés et j'adapte mon enseignement.
- Se remettre en cause : l'échec de mon client est l'échec de ma pédagogie. Je dois changer ma façon de faire.

Être focalisé sur ses outils plutôt que sur les problèmes du client

Avec l'expérience, vous allez vous constituer une boîte à outils méthodologiques. Avec une fierté légitime, vous aurez à cœur de les utiliser, en manquant parfois de discernement. Une plateforme web de travail collaboratif c'est bien... Mais parfois un simple *paper board* se révèle plus efficace !

Les solutions

- Assurez-vous que votre client adhère réellement à l'utilisation de l'outil que vous lui proposez.
- Concevez une palette suffisamment large d'outils pour couvrir les différents profils de clients.
- N'oubliez pas que votre client ne vous achète pas le déploiement d'un dispositif ; il vous achète des résultats !

Ne pas savoir dire non

Dans la plupart des cas, la dérive n'a aucune origine délibérément malveillante. Au contraire ! Le client apprécie la relation avec son consultant et, naturellement, il lui en demande de plus en plus. La trajectoire est analogue à celle du cadre qui réussit et se voit attribuer de plus en plus de responsabilités jusqu'à dépasser son seuil de compétences et finit par échouer, à la surprise de tous.

Les solutions

- Apprenez à négocier les extensions et les dérives de la mission. N'y voyez aucune contradiction avec la générosité prônée dans le premier chapitre ; il s'agit dans ce cas de définir un nouveau cadre puisque le client modifie le périmètre et les objectifs initiaux.
- Conservez à l'esprit que vous devez rester dans une relation contractuelle, d'égal à égal.

→ Développez votre capacité à dire « je ne sais pas » ; appuyez-vous sur la définition de vos compétences clés. Enrichissez votre réseau de confrères possédant des savoir-faire complémentaires aux vôtres.

Ne pas oser se séparer de certains clients

Certains clients peuvent se révéler toxiques dans leur comportement : ils annulent des rendez-vous au dernier moment, ils remettent en cause systématiquement vos préconisations, ils payent systématiquement leurs factures en retard... Attention ! Tout accepter des clients peut se révéler néfaste pour l'estime de soi. Or, vous en avez besoin pour réussir dans ce métier.

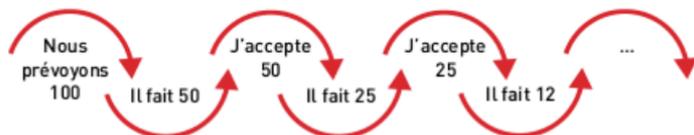
Les solutions

→ Sans en faire un document que vous remettez systématiquement à chaque client, prenez le temps d'écrire ce que vous acceptez et ce que vous n'acceptez pas de la part d'un client. Vous disposez ainsi d'un outil de référence pour vous aider en cas de doute.

→ Développez vos compétences commerciales et vos capacités à trouver de nouveaux clients. Vous pourrez ainsi vous séparer de ceux qui sont nuisibles.

La peau de chagrin

Dans cette configuration, le consultant est trop orienté sur la qualité de la relation humaine. Il privilégie tellement la convivialité qu'il accepte petit à petit de réduire les ambitions de la mission, qui se réduit comme une peau de chagrin :



Les solutions

- Développez votre *assertivité*.
- Entraînez-vous à mener des entretiens « sonnette d'alarme ».

La désinvolture

Trop d'aisance, trop de confiance en soi, un rien de suffisance : parfois, le consultant, comme d'autres professionnels de la connaissance, peut devenir pédant et difficilement supportable pour ses clients.

Les solutions

- Débutez dans un sport que vous n'aviez jamais pratiqué jusqu'alors ; c'est généralement très bon pour l'humilité (et pour la santé !).
- Construisez des relations avec des personnes ayant réussi au plus haut niveau dans leur domaine. Vous relativiserez votre propre succès et vous constaterez généralement toujours le même comportement : les très bons sont souvent très simples...

Le mollusque

Pour vivre, certains mollusques ont besoin de rester accroché au même objet. Certains consultants s'inspirent un peu trop de ce mode de vie dans leur relation avec les clients¹.

Les solutions

- Fixez systématiquement une échéance pour toutes vos missions.
- Concomitamment, définissez précisément les objectifs et le périmètre de votre intervention.

1. Le prochain chapitre, « Gérer son entreprise », sera l'occasion d'aborder la question de la déontologie du consultant.

Mélanger les missions

Un même consultant peut réaliser des missions différentes en même temps, chez un même client. C'est une situation positive qui peut se transformer en déroute si vous ne faites pas preuve d'une grande rigueur.

Les solutions

→ Séparez clairement tout le déroulement des différentes missions, notamment lors de vos interventions chez le client.

Quatre outils pour réussir ses missions

■ ■ ■ Un consultant peut travailler avec un stylo et un bloc-notes. Néanmoins, il peut se révéler judicieux pour la productivité d'utiliser des moyens plus élaborés. Les quatre outils présentés ici sont destinés à faciliter le déroulement des missions.

Les logiciels de prise de notes

Les deux solutions les plus élaborées sont OneNote de Microsoft (qui est intégrée dans le pack Office) et Evernote. Le principe de ces logiciels est très simple : vous permettre de prendre des notes directement sur votre ordinateur et de les organiser pour pouvoir facilement les retrouver et les consulter. Nous sommes nombreux à avoir travaillé avec un énorme cahier à spirales aux pages écornées, contenant toutes nos notes, truffé de post-it de toutes les couleurs... OneNote et Evernote permettent de remplacer – avantageusement – cet outil. Avant de décider de les adopter, il convient de prendre la mesure de certains points :

→ Vous devez posséder un ordinateur portable performant et fiable, ou une tablette.

→ Vous avez besoin de rapidité et d'aisance dans l'utilisation du clavier.

→ Le recours à votre ordinateur pour la prise de notes peut gêner votre interlocuteur.

→ Même si ces outils sont très intuitifs, leur prise en main nécessite d'y investir du temps.

→ Utiliser encore plus votre ordinateur contribue à détériorer la qualité de votre écriture manuscrite.

Mais les attraits de ces logiciels sont indéniables :

Ils génèrent des gains de temps. Au terme d'une réunion, vous avez juste besoin de relire, éventuellement d'ordonner vos notes et de les mettre en forme : le compte-rendu est réalisé en quelques minutes. En amont, vous pouvez créer des modèles, intégrant votre logo et en deux clics, vous envoyez à votre client une synthèse de la réunion, seulement quelques minutes après sa fin. Un gain de temps et d'image pour vous.

Ils permettent de retrouver l'information très facilement. Il est difficile parfois de retrouver une information dans un ou plusieurs cahiers. On peut facilement égarer les feuilles d'un bloc-notes. Les logiciels de prise de notes vous apportent une sécurité appréciable en la matière : toutes vos notes sont classées au même endroit. Vous en disposez tout le temps. Un moteur de recherche vous permet, en saisissant un seul mot, de retrouver la note dont vous avez besoin.

Ils font gagner du poids et de l'espace. Au fil des années et du développement de votre activité, l'information collectée sur du papier représente un poids et un volume considérables. Avec One-Note ou Evernote, vous préservez votre dos !

Ils offrent la richesse du multimédia. Vous pouvez insérer dans vos notes des photos, des vidéos, des enregistrements sonores, des liens vers des sites web, des copies d'écrans, des liens vers

des fichiers, des tableaux Excel... Autant de fonctionnalités qui ne cessent de s'enrichir, de se perfectionner et dont vous ne pourrez plus vous passer.

Ils permettent du travail collaboratif. Deux façons de procéder peuvent se révéler pertinentes :

→ En réunion, partager l'écran voire le clavier avec votre client pour prendre ensemble certaines notes. Une pratique particulièrement appropriée au moment de faire la synthèse des décisions à prendre...

→ À distance, l'enregistrement en ligne des notes (dans le *Cloud*) permet de partager très facilement un compte-rendu, de le commenter par téléphone et de le compléter en direct. Une méthode d'une grande efficacité.

Les logiciels pour structurer le raisonnement

Pour imaginer, concevoir, planifier, nous avons spontanément recours au grand tableau effaçable ou au *paper board*. Si vous souhaitez remplacer ces supports par l'informatique, les logiciels de *Mind Mapping* sont faits pour vous.

Vous pouvez vous servir de votre ordinateur pour concevoir un processus, dessiner la logique d'un projet, imaginer une nouvelle organisation... Ces logiciels vous permettent de structurer vos idées, de les relier entre elles. Vous pouvez très facilement modifier des hypothèses et en étudier les conséquences. Enfin, les formules d'utilisation dans le *Cloud* permettent de travailler à distance et de prolonger l'effet d'une réunion.

Deux exemples de logiciel de *Mind Mapping*: Mind Manager et XMind.

TÉMOIGNAGE

Yves Martin-Laval, gérant associé d'Op'n Dev (cabinet de conseil en cessions, acquisitions et levées de fonds)

Avant, je prenais des notes sur un bloc A4 à petits carreaux. Mes notes d'écoute devenaient des idées jetées en signes cabalistiques pour m'y retrouver. Plein d'assurance, je partageais directement avec le client mes gribouillis à la fois confus et lumineux. Puis j'ai dessiné sur du beau papier A3, siglé au logo de mon cabinet. Dans l'espace de la feuille, une arborescence structurée naissait sous les yeux du client, chaque branche se divisant au fur et à mesure que le client enrichissait ma feuille par son regard.

Puis vint Map, de Mind Manager. On pouvait faire et défaire et recommencer, inlassablement, mieux, en collectif au vidéo projecteur, avec toute l'équipe de direction, boss inclus ou pas. L'idée de l'un fait écho à la remarque de l'autre.

Map me permet aussi de mettre des priorités, des dates, des ressources. Les idées en vrac deviennent un plan d'action structuré, propre et partagé, tourné vers la prise de décisions.

Je capitalise mes meilleurs Map pour les missions suivantes.

Les solutions de partage de fichiers

La collaboration entre un consultant et son client peut générer un volume significatif de fichiers. En fonction de ce volume et surtout du besoin de modifications et d'échanges, la mise en place d'une solution de partage de fichiers peut s'imposer. Les trois solutions les plus présentes sur le marché sont : OneDrive, Dropbox et Google Drive. Le principe est simple :

- Un petit logiciel à télécharger pour synchroniser les fichiers entre votre ordinateur et la plateforme de partage. (À noter que OneDrive est intégré dans Windows 8.1.)
- Les fichiers sont disponibles sur chaque ordinateur et en ligne.

→ Vous créez facilement des répertoires sur lesquels vous invitez les interlocuteurs avec lesquels vous voulez travailler.

→ Un premier niveau de stockage est gratuit. Si vous avez besoin de plus d'espace, vous payez un abonnement mensuel de quelques euros.

Avec ces outils, vous gagnez en efficacité, puisque vous êtes sûr de bien travailler, avec votre client, sur la même version du document. Ce dispositif nécessite que vous travailliez avec des utilisateurs avertis de l'informatique.

AVIS D'EXPERT

Philippe Alexandre Coste, expert en sécurité informatique

■ **Quelles précautions prendre en termes de sécurité dans le partage des fichiers en ligne ?**

Les solutions de partage de fichiers en ligne sont issues de la révolution culturelle du *Cloud* qui entend faire migrer l'informatique d'une logique de « possession » (de moyens techniques) à une logique de « consommation » (de services), au prix cependant d'une grande confiance à accorder dans le prestataire retenu, et plus généralement, dans le principe en lui-même.

Si les offres naissantes des *Cloud* dit « souverains » (Cloudwatt et Numergy) entendent régler le problème de la maîtrise du cadre légal des données conservées, il reste à protéger ces dernières des risques de divulgation accidentelle ou malveillante.

Dans la majorité des cas, l'utilisation systématique d'un produit de chiffrement de fichiers (par exemple, TrueCrypt) peut apporter une protection adaptée. Pour les autres cas, et notamment s'agissant d'informations stratégiques qui conditionnent la compétitivité et l'avenir de l'entreprise, les garanties proposées par les *Cloud* publics sont manifestement inadaptées aux enjeux.

Les solutions de travail collaboratif

Cette famille d'outils s'adresse aux clients – et aux consultants – les plus férus de nouvelles technologies. Elle se révèle pertinente pour les missions qui durent plusieurs mois et impliquent plus de trois personnes. Quatre exemples de solution collaborative : Basecamp, Wimi, Azendoo et SharePoint.

Sur une plateforme web, vous pouvez :

- Déposer et partager des fichiers.
- Partager un agenda et un planning.
- Lister et répartir des tâches.
- Partager des commentaires entre participants au projet.

Mesurer la satisfaction et le ROI¹

■ ■ ■ L'étape de mesure de la satisfaction du client est stratégique pour un consultant. Pourtant, celle-ci peut paraître superflue si vous avez le sentiment d'avoir bien fait votre travail. De la même façon, vous pouvez hésiter à aborder un client que vous imaginez peu satisfait, préférant rester sur un statu quo, un non-dit, finalement confortable... Cependant, faire preuve de courage est très payant pour le consultant :

→ La perception du client est la plus importante ! Peu importe que vous soyez content – ou pas – de votre prestation. Avant tout, c'est celui qui l'a payée qui doit en être satisfait.

1. *Return On Investment* : retour sur investissement.

→ Seule une satisfaction exprimée a de la valeur ! En permettant au client de quantifier le retour sur investissement, vous rendez visible les succès et vous renforcez votre légitimité.

→ Les critiques de vos clients constituent la meilleure source de progrès. Certes, cela peut constituer un moment désagréable. Mais écouter attentivement un client vous faire part de son *feedback* est la meilleure façon de progresser dans vos pratiques professionnelles.

Systematiser la mesure

Le plus souvent possible, avec tous vos interlocuteurs : vous gagnerez à systématiser la démarche de mesure de satisfaction. Plus vous prendrez fréquemment le « pouls » de vos clients, plus rapide sera votre capacité de réaction. Cette discipline est essentielle pour le succès de vos missions. N'attendez surtout pas la fin d'une prestation pour vous enquérir de la satisfaction de votre client. Au contraire : dès le début de la collaboration, mesurez le ressenti de votre client. Concluez chaque réunion en interrogeant vos interlocuteurs. Ce n'est qu'à cette condition que vous pourrez, le cas échéant, modifier à temps la trajectoire de votre collaboration. Lors de cette démarche, soyez attentif à privilégier les questions ouvertes.

EXEMPLES

«Que pensez-vous de ce que nous avons fait jusqu'à maintenant ?
Quel est votre sentiment sur notre travail ?

Qu'avez-vous pensé de notre réunion ? Sur une échelle de 1 à 5, comment l'évaluez-vous ?»

Maîtriser l'entretien de bilan

Dans la suite logique des points réguliers menés tout au long du déroulement de la mission, l'entretien de bilan marque, de manière formelle, la fin de la prestation.

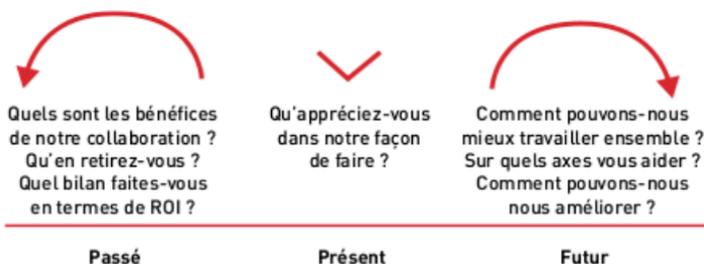
Les conditions de succès

- Annoncez clairement à votre client que vous souhaitez faire le point avec lui sur sa satisfaction et réaliser un bilan de votre collaboration.
- Associez les principales personnes qui ont été impliquées.
- Prévoyez le temps nécessaire et réservez un lieu approprié.
- Recevez tous les *feedbacks* avec bienveillance et empathie. Le but de l'exercice n'est pas de vous justifier mais bien de recueillir le point de vue de votre client.
- Prenez beaucoup de notes ; votre écoute n'en sera que plus riche et plus exhaustive.

Les différentes dimensions de l'entretien de bilan. Pour l'essentiel, il est utile de s'intéresser à deux sujets :

- Le ressenti du client sur la façon dont s'est déroulée la mission et votre façon de faire : le *comment*. Pour aborder cet axe, vous pouvez vous aider d'une grille recensant les différents aspects de votre travail : qualité des comptes-rendus, pertinence des préconisations, qualité des outils, réactivité...
- La mesure de ce que le client retire de votre intervention, son retour sur investissement : le *combien*. Dans cette démarche, prenez soin de mesurer des bénéfices, quantitatifs bien sûr, mais aussi qualitatifs, comme l'apprentissage d'un nouveau savoir-faire.

Pour mener votre entretien de bilan, vous pouvez vous servir de trois repères temporels simples : le passé, le présent et le futur.



- L'exploration du passé a pour objectif de recenser les bénéfices que le client estime avoir retiré de sa collaboration avec vous. Vous posez ainsi un premier socle de références positives.
- L'analyse du présent permet de comprendre et recueillir ce que le client apprécie de vous et de votre façon de faire. C'est un deuxième socle de références positives.
- Forts des deux socles que vous venez d'établir, vous pouvez partir vers le futur et imaginer avec votre client comment vous pouvez vous améliorer et bâtir de nouvelles collaborations.

Suivre ses clients

■ ■ ■ À ce stade, vous pouvez – légitimement – estimer que vous avez rempli votre part du contrat. Vous avez tout mis en œuvre pour que cette mission soit une réussite. Vous avez déjoué les pièges et dépassé les résistances. Votre client a atteint ses objectifs. Il est très satisfait. Il vous l'a exprimé dans le cadre de l'entretien de bilan que vous avez conduit avec lui. Mais est-ce suffisant pour que ce client fasse à nouveau appel à vous systématiquement ?

Non. Certes, vous avez accompli le plus difficile et rempli les conditions nécessaires, mais ces conditions ne sont pas suffisantes. Il vous reste à déployer maintenant les efforts marketing et commerciaux pour tirer profit de la situation que vous avez créée. À l'instar d'un paysan qui a labouré, semé, irrigué et taillé son champ, vous devez maintenant organiser la récolte. Cette démarche est d'autant plus importante que si vous ne procédez pas à cette récolte, les fruits de votre travail peuvent profiter à d'autres. En effet, nonobstant leur satisfaction à votre égard, les clients ne vous appartiennent pas. En revanche, il vous appartient de les suivre.

L'enjeu est de taille. Dans l'excellent *Guerrilla Marketing for Consultants*¹, J.-C. Levinson donne un objectif très pertinent : 60 % de votre chiffre d'affaires doit provenir de vos clients ou de leur réseau. Atteindre ce ratio va vous procurer une grande sérénité, en vous permettant de sécuriser votre activité. De plus, les efforts commerciaux et marketing menés à destination de vos clients vont se révéler beaucoup plus profitables que ceux menés vers des prospects ; il est en effet plus facile de vendre une nouvelle prestation à un client qui a déjà pu expérimenter l'efficacité de vos interventions.

Développer une démarche attentive et altruiste

Vous atteindrez d'autant plus facilement cet objectif de chiffre d'affaires à réaliser avec vos clients que vous ne le considérez pas comme un but en soi mais comme une conséquence de votre travail. Déployez au premier chef des efforts pour satisfaire vos clients avant de vouloir leur vendre de nouvelles prestations.

1. J.C. Levinson & M.W. Mc Laughlin, *Guerrilla Marketing for Consultants*, John Wiley & Sons, 2004.

Être force de propositions. Vos clients vous ont ouvert leur entreprise. Ils ont passé du temps avec vous. Ils attendent de

CONSEIL PRATIQUE

La note d'étonnement

- > Profitez de votre regard extérieur pour observer l'organisation de votre client.
- > Relevez ce qui vous surprend.
- > Adressez une note courte (une page maximum) à votre client pour partager avec lui vos impressions.

vous un autre comportement que celui du commerçant qui, le crayon sur l'oreille, interpelle ses clients par un joyeux : « Alors ! Qu'est-ce qu'il lui faut au monsieur, aujourd'hui ? »

Vos clients attendent de vous que vous soyez force de propositions, que vous les surpreniez agréablement par votre pertinence et votre perspicacité, que vous les aidiez à progresser.

Répondre à cette attente implique d'être en permanence à l'écoute, attentif à détecter de nouveaux enjeux. Mais allez plus loin :

- Mettez en place une veille sur vos principaux clients, leurs concurrents et leur secteur.
- Dans la mesure du possible, devenez client de votre propre client ; faites essayer ses produits par des tiers.

Continuer à offrir. Évitez tout malentendu : laissez tomber les tapis de souris et autres *goodies*. Il s'agit d'offrir à vos clients de l'intelligence, pas des gadgets !

Dans le suivi de vos clients, continuez à donner des échantillons gratuits, de la valeur ajoutée, des conseils. Le bon indicateur : le client vous dit « merci pour ce suivi » au terme de votre appel.

Dans le même esprit, offrez à vos clients des livres qui correspondent à leurs sujets de réflexion et de travail.

Comprendre l'organisation du client. Un parallèle un peu caricatural ? Un père de famille nombreuse de 50 ans ne se pose

pas les mêmes questions qu'un célibataire de 25 ans. Il est essentiel pour le consultant de bien comprendre l'organisation de son client, le stade de son évolution, les étapes importantes qui l'attendent. Concomitamment, il sera payant de s'intéresser aux enjeux personnels des différents interlocuteurs avec lesquels vous travaillez. Quels sont leurs objectifs ? Dans quelle mesure vos interventions peuvent-elles les aider ?

Savoir s'arrêter

Le suivi de vos clients sera d'autant plus efficace que vous aurez soin de toujours fixer une nouvelle date pour un prochain point. Mais acceptez que certains ne souhaitent plus avoir d'échanges avec vous. Le client peut en avoir assez de vous voir et de vous payer des honoraires ! Il a besoin de se sentir seul maître à bord, indépendant de vous et de vos conseils. Acceptez son désir et sachez vous faire rare. Laissez-lui la liberté de reprendre contact au moment où il le désirera.

Réaliser des mariages

Voilà une action particulièrement pertinente dans une démarche de fidélisation client. Dès lors que vous estimez que deux de vos clients ont intérêt à se rencontrer parce qu'une synergie entre eux est possible, prenez l'initiative de réaliser cette mise en relation. En permettant à vos clients de développer leur réseau et leur *business*, vous leur offrez un cadeau bien plus puissant qu'une bouteille de champagne !

L'essentiel

Les sept comportements gagnants. Le consultant ne débarque pas chez son client pour imposer des méthodes. Avec bienveillance, respect et délicatesse, il incite au changement.

Gérer la résistance au changement. La mise en œuvre des préconisations du consultant n'est jamais acquise. L'art du consultant repose – entre autres – sur sa capacité à dépasser les résistances.

Mesurer la satisfaction et le ROI. Seule une mesure systématique de la satisfaction de vos clients et de leur perception des résultats obtenus vous permettra de construire une relation pérenne.

Vers un plan d'action

- Comment avez-vous préparé votre prochaine réunion de travail ?
- Que contient la grille qui permet à vos clients d'évaluer les différents aspects de votre travail ?
- Qu'allez-vous proposer aux prochains clients que vous rappelez ?
- Quels sont les deux clients que vous pourriez faire se rencontrer ?

5

Gérer son entreprise

Ne demande conseil qu'à celui qui se corrige lui-même.

LÉONARD DE VINCI

Objectifs

- »» Gérer efficacement votre entreprise de conseil.
- »» Asseoir et développer votre savoir-faire.

Dans sa présentation des *7 habitudes de ceux qui réussissent tout ce qu'ils entreprennent*¹, Stephen R. Covey expliquait, en évoquant la fable de la poule aux œufs d'or, un principe essentiel : l'équilibre entre la production et la capacité de production. Il s'agit d'un équilibre vital à maintenir pour un consultant. Son bien le plus précieux est en effet sa capacité de travail. S'il n'investit pas pour la maintenir et l'améliorer, il réduit considérablement ses chances de progrès et même de pérennité.

Au-delà de la démarche de formation, le consultant doit faire preuve d'exigence envers lui-même. Une des conditions de son succès réside dans son exemplarité. C'est ainsi qu'il pourra lancer la spirale vertueuse de l'exigence : le seul moyen d'être exigeant vis-à-vis des autres, être exigeant vis-à-vis de soi-même ! Enfin, tenez bien compte du fait que l'actif de votre cabinet de conseil est le résultat d'une multiplication : savoir-faire x la confiance des clients x la confiance en soi. Et comme dans toute multiplication, si un seul des facteurs est nul... le résultat est nul !

Gérer son temps

■ ■ ■ Avez-vous déjà vu ce numéro de cirque ? L'artiste place une assiette en haut d'une tige à laquelle il donne une impulsion. Ainsi, l'assiette tourne sur elle-même et reste en équilibre en l'air. Petit à petit, l'artiste place plusieurs assiettes, jusqu'à former une ligne d'assiettes volantes...

Vous êtes cet artiste ! Vos assiettes, ce sont vos différents clients et missions. Seule une parfaite maîtrise de votre temps va vous permettre de maintenir les équilibres, sans casse...

1. S. R. Covey, First, 2005. Un livre indispensable, à lire et relire encore et encore !

Pour être efficace

Un consultant ne doit pas être bon en gestion du temps ; il doit exceller dans ce domaine ! Ce n'est qu'à cette condition qu'il sera efficace et fiable, deux conditions vitales pour un succès pérenne. Dans votre cas : si votre entourage ne vous reconnaît pas unanimement comme un modèle en matière de gestion du temps, investissez dans une bonne formation sur le sujet.

Être concentré sur les cinq temps clés. Le temps, l'énergie d'un consultant doivent servir cinq objectifs essentiels :

- Servir au mieux et fidéliser les clients existants.
- Gagner de nouveaux clients.
- Développer ses savoir-faire et acquérir de nouvelles compétences.
- Manager et motiver l'équipe.
- Prendre du recul et gérer l'entreprise.

Si une activité ne vous permet d'atteindre aucun de ces cinq buts, vous avez clairement intérêt à l'externaliser chez un prestataire ou la supprimer !

Avoir l'obsession de la productivité. Revenons sur la définition précise de la productivité du travail : le rapport entre la valeur ajoutée et le nombre d'heures travaillées¹. Dès lors que vous êtes consultant indépendant, votre rémunération est donc en lien direct avec votre productivité. Rechercher tous les moyens pour optimiser votre temps va vous permettre d'améliorer votre niveau de revenus. Quelques pistes pour vous aider dans cette démarche :

CONSEIL PRATIQUE

Servez-vous des couleurs !

> Vous utilisez un agenda électronique comme Outlook par exemple ?

> Attribuez des couleurs à vos tâches et rendez-vous pour visualiser la répartition de votre activité.

1. Source : dictionnaire Larousse.

→ Un niveau expert dans la maîtrise de la bureautique. Les différents logiciels regorgent de solutions pour vous faire gagner du temps. Seule une parfaite connaissance de ces outils vous permettra d'en tirer tout le profit.

CONSEIL PRATIQUE

Pour éliminer deux voleurs de temps :

› Incitez vos clients à vous payer par virement : vous gagnez le temps perdu à déposer des chèques.

› Installez sur votre ordinateur un logiciel¹ qui stocke tous vos mots de passe et informations : vous gagnez un temps précieux chaque fois que vous devez saisir un formulaire, réserver un billet de train ou une chambre d'hôtel.

EXEMPLE

Les corrections automatiques vous permettent de transformer un sigle ou une abréviation en un mot correctement écrit. Par exemple, vous tapez « dvp » et « développement » s'affiche automatiquement, que vous soyez dans Word, Excel, PowerPoint ou Outlook.

→ De la même façon, investissez dans un smartphone que vous maîtrisez bien, sur lequel vous pouvez lire et traiter vos e-mails.

→ Optimisez et rentabilisez vos temps de déplacement.

Mesurer son temps

À quoi ai-je passé mon temps ? Il est essentiel que le consultant se pose régulièrement cette question, et plus essentiel encore, qu'il dispose de la réponse !

Pendant les quatre premières années d'activité et tant que vous n'avez pas le sentiment de parfaitement maîtriser votre *business*, vous avez intérêt à mettre en place un suivi de votre temps. Cela implique de saisir tous les jours, tout au long de la journée, le

1. Par exemple : Dashlane, LastPass ou KeePass.

temps que vous passez à telle ou telle tâche et de l'attribuer à un client et un type d'activité. Vous pouvez utiliser une feuille Excel ou un logiciel dédié¹. Cette saisie va vous permettre d'analyser :

→ La répartition de votre temps – et de votre énergie – entre les différentes « familles » d'activité. Un indicateur important pour vous assurer, notamment, que vous consacrez assez de temps au développement commercial.

→ La répartition de votre temps entre les différents clients.

→ Le ratio entre le temps prévu sur chaque mission et le temps réellement passé. Ce ratio est essentiel et mérite quelques explications. Il est essentiel de le suivre puisqu'il conditionne votre rentabilité. Mais les écarts entre le temps prévu et le temps passé ne sont pas dramatiques. Le consultant n'est pas dans la posture d'un négociant qui aurait mal acheté et se retrouverait contraint de vendre à perte. Vous ne perdez pas d'argent, vous devez juste travailler plus que prévu ! Cette situation est relativement normale au début de votre activité. Il est dans la nature humaine de sous-estimer la durée d'une tâche. En gagnant en expérience, en reproduisant des missions similaires, vous réduirez progressivement à néant l'écart entre le temps prévu et le temps passé.

CONSEIL PRATIQUE

Comme le lait sur le feu !

> **Durant les premiers temps de votre activité, consacrez une heure par mois à faire l'analyse de votre temps passé.**

> **Vous pourrez ainsi prendre des décisions très pertinentes pour améliorer votre organisation.**

1. Cf. les logiciels cités dans le chapitre 1, « Poser les bases », pour facturer le temps passé.

Créer et faire évoluer ses outils

■ ■ ■ Un parallèle possible ? L'outil est au consultant ce que la recette est au cuisinier. Tant que vous cuisinez pour vous-même ou vos proches, vous n'avez peut-être pas besoin de recettes. Vous pouvez vous laisser guider par l'inspiration (ou par ce qui est disponible dans votre réfrigérateur !). En devenant consultant, vous devenez cuisinier professionnel. Des clients payent pour manger chez vous ; vous devez donc vous appuyer sur des méthodes professionnelles.

Vos outils vont vous permettre de :

→ Fiabiliser votre façon de faire et apporter à vos clients un niveau de service homogène, en vous permettant de conduire vos différentes missions en suivant les mêmes standards.

CONSEIL PRATIQUE

La fonction modèle :

> Dans les principaux logiciels du pack Office (Word, Excel, PowerPoint), vous pouvez créer des modèles.

> Cette fonction est particulièrement adaptée pour créer, faire évoluer et utiliser vos outils.

→ Partager et travailler avec vos clients. C'est un aspect essentiel des outils du consultant. La vocation de certains outils est de vous aider à transmettre vos savoir-faire à vos clients.

→ Gagner en productivité. En évitant de « réinventer la roue » à chaque mission, vos outils vont vous faire gagner un temps précieux.

→ Capitaliser vos savoirs et faire

progresser la qualité de vos prestations.

→ Partager et transmettre vos savoirs à d'autres consultants.

Il existe deux grands types d'outils de consulting :

→ Des outils qui structurent une méthode, une façon de faire.

→ Des outils qui conceptualisent un savoir.

Les grands outils du consulting

Dans le très exhaustif *Le Conseil*¹, les auteurs recensent cinquante outils essentiels du consulting. En grande majorité d'origine américaine, ces outils sont pour certains très connus : les 4P du marketing-mix, l'analyse SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* : forces, faiblesses, opportunités, menaces), la matrice atouts/attraits...

Revenons un instant sur la métaphore du livre de recettes : considérez ces outils comme des recettes incontournables, conçues par de grands chefs. À vous de les exécuter avec brio !

Vos propres outils

Au fil des années de pratique, vous allez concevoir vos propres outils : guide d'entretien, modèle de questionnaire, scénario d'atelier... Quelques recommandations pour vous guider :

- Considérez le travail de prise de recul et de conception des outils comme un investissement stratégique. Vous développez un actif immatériel essentiel pour la valeur de votre entreprise de conseil.
- Planifiez quatre fois par an du temps pour remettre en cause et faire évoluer vos outils.
- Un outil peut prendre la forme d'une « phrase choc », destinée à faire passer et retenir un message clé. Cette façon de faire est très prisée des formateurs.
- Intégrez dans votre réflexion la dimension technologique². De la même façon, des aspects matériels peuvent faire partie de vos outils de consultant : un grand écran pour travailler à plusieurs sur un même logiciel, une salle de réunion particulièrement propice à la prise de recul, la disposition originale d'une pièce...

1. J. Simonet, J.P. Bouchez, J. Pelade, P. Gilbert, *Le Conseil – Le livre du consultant et du client*, Éditions d'Organisation, 2009.

2. Cf. chapitre 4, « Quatre outils pour vous aider à réussir vos missions ».

→ Vos outils de consultant ont une influence sur la façon dont vos clients vous perçoivent. Ils doivent être cohérents avec votre stratégie marketing.

Asseoir et développer son expertise

■ ■ ■ Les journées de production jouissent d'un attrait indéniable: elles permettent de facturer. Dès lors, grande est la tentation d'enchaîner les prestations sans jamais de recul. L'homme est un animal d'habitudes; le consultant aussi! Cette tentation est dangereuse, puisqu'elle nous condamne à répéter ce que l'on a déjà fait. Vous avez plutôt intérêt à investir régulièrement pour faire progresser vos savoir-faire.

Gérer les succès... et les échecs

De la même façon que vous avez mené, avec votre client, un bilan de votre mission, prenez le temps et le recul nécessaire pour analyser chacune de vos prestations. Vous allez ainsi pouvoir capitaliser au terme de chaque mission et enrichir vos pratiques. Voici un exemple de trame pour vous aider dans cette démarche :

	Points à retenir	Décisions concrètes
Sur la relation avec le client, sur le «faire-faire» :		
Sur la méthodologie, les outils de production :		
Sur le déroulement de la prestation :		
Sur mes compétences :		
Sur la vente :		

Quels sont les facteurs clés de succès? À l'opposé, pourquoi cette autre mission a-t-elle échoué? Prenez le temps d'analyser

les succès comme les échecs. Dans les deux cas, quelles leçons concrètes pouvez-vous en tirer ? Quelles décisions prenez-vous ?

Développer un club d'échanges des pratiques

L'isolement est un danger qui guette le consultant solo. Ce métier sollicite en effet des savoir-faire techniques, mais aussi des capacités relationnelles. Pour réussir et durer, le consultant doit :

- Faire preuve de beaucoup d'empathie.
- Être capable de s'adapter, de se mettre au service, de comprendre chaque client, avec ses spécificités et ses priorités.
- Savoir communiquer, expliquer. Transmettre des messages pertinents et faciles à comprendre.
- Savoir gagner l'adhésion, mettre en mouvement, insuffler de l'enthousiasme.
- Être obsédé par le résultat et le bien-être du client plutôt que par la recherche de la solution parfaite.

Pour déployer autant de qualités, vous aurez besoin de vous ressourcer, de vous enrichir, de confronter vos méthodes, de partager vos interrogations. Mettre en place, avec d'autres consultants, un club d'échanges de pratiques, va vous permettre d'enrichir votre savoir et de développer votre cerveau ! Les conditions de succès de ce club :

- Un nombre restreint de consultants ; maximum cinq.
- Un niveau homogène d'expérience dans la pratique du métier.
- Une totale confiance des membres entre eux.
- Un respect drastique de la confidentialité des échanges.
- Un thème précis à chaque rencontre.
- Un planning fixé à l'avance de plusieurs rencontres, avec pour chacune une heure de début et une heure de fin.

→ Des règles écrites et validées par chaque membre.

En complément de cette démarche d'échange de pratiques, vous pouvez également rejoindre un groupement de consultants, un syndicat professionnel.

TÉMOIGNAGE

Teresa Intriери, traductrice et interprète en langue italienne, expert près la Cour d'appel

J'ai toujours participé aux réunions régionales organisées par mon syndicat professionnel, la SFT – Société Française des Traducteurs (www.sft.fr) – qui compte plus de 1400 membres, mais quand un membre du comité directeur de l'époque m'a exprimé sa volonté de me coopter comme candidate au comité directeur national, j'ai hésité. J'ai fini par accepter et, depuis 2006, je participe activement aux différentes commissions de travail, en étant élue les trois premières années au comité national, avec une année en tant que vice-présidente et depuis quatre ans comme présidente du comité régional PACA. Je n'ai jamais regretté, au contraire, car cette expérience m'a apporté une vision beaucoup plus globale de ma profession. Défendre des intérêts communs, représenter les autres membres lors de réunions de travail avec les instances gouvernementales, réfléchir et contribuer à l'amélioration de notre statut, de notre visibilité, avoir la responsabilité des commissions de travail sur les experts judiciaires, sur la création d'un code de déontologie, sur la mise en place d'un comité d'arbitrage, la création d'un réseau international, m'ont permis d'observer la perception que les autres catégories professionnelles ont de nous, d'analyser avec recul notre attitude professionnelle, de travailler en équipe dans un métier qui est souvent solitaire et de me constituer un beau réseau.

Les trois axes de votre plan de formation

Se former est la démarche la plus évidente à mettre en œuvre pour le consultant. Le lien entre l'investissement et l'enrichisse-

ment des savoir-faire est en effet assez évident. Voici les trois axes sur lesquels construire votre plan de formation :

→ **Votre expertise** : vos formations doivent vous aider à vous renforcer sur votre cœur de métier et être alignées sur votre stratégie.

→ **Votre capacité à « faire faire »** : communiquer de manière efficace et mettre l'autre en mouvement.

→ **Votre productivité** : travailler vite et bien, notamment avec les outils informatiques.

Un indicateur concret ? Un consultant a intérêt à investir dix à quinze journées par an dans sa formation. Cet effort sera enrichi par la lecture d'une dizaine de livres professionnels et d'une sélection de deux à cinq magazines.

CONSEIL PRATIQUE

Pour tirer tout le profit de vos lectures :

> Vous venez de terminer un livre ?

> Astreignez-vous à rédiger une fiche synthétique résumant les concepts que vous retenir, la date et le contexte dans lequel vous décidez de les tester.

L'éthique et le consultant

■ ■ ■ Le consultant exerce un métier d'influence ; ses missions modifient le cours de l'existence des organisations dans lesquelles il intervient. Une solide base de principes moraux est indispensable pour guider sa conduite.

Trois référentiels indiscutables

La loi. C'est une évidence, mais ne l'oublions pas ! La législation peut fournir très rapidement une réponse à votre dilemme.

Le code de la profession. Les regroupements et syndicats de consultants se sont dotés d'un code éthique, d'une charte déontologique. Souvent nés d'un travail de réflexion de professionnels expérimentés, ces documents fournissent un excellent cadre.

Votre propre référentiel. Nous n'avons pas tous le même sens moral. Ce qui semblera normal à certains en choquera d'autres. Prenez le recul nécessaire pour écrire vos propres règles et valeurs.

Quatre recommandations pratiques

L'alignement. «Qu'est-ce que le bonheur sinon l'accord vrai entre un être et l'existence qu'il mène?» Cette phrase d'Albert Camus doit vous guider dans la construction de votre éthique professionnelle. Veillez à ce que vos actes et vos décisions soient alignés avec vos croyances et convictions.

Ne faire aucune concession. L'éthique n'est pas un sport de riche! Grande est la tentation en effet, lorsque la situation est difficile, de vouloir faire quelques concessions avec sa déontologie. Surtout pas! Jamais. Dès lors que vous vous êtes donné un cadre, respectez-le, tout le temps. Ce n'est qu'à cette condition que votre éthique professionnelle aura de la valeur.

La préservation de l'actif de votre entreprise. «La confiance des clients arrive à pied; elle repart à cheval!» Un proverbe plein de bon sens, qui sonne comme une évidence. Seul le respect sans faille d'une véritable éthique professionnelle préserve la confiance des clients. Or, celle-ci est l'un des trois éléments qui constituent l'actif de votre entreprise de conseil...

L'appel à un autre professionnel. Parfois, vous pourrez ressentir une grande difficulté à prendre certaines décisions. Vous apprécierez alors de pouvoir compter sur une ressource qui vous aide à trancher. Il pourra s'agir de votre propre conseil, d'un confrère expérimenté ou encore d'un ami entrepreneur.

Deux moments importants pour le consultant

Les questions à se poser avant de s'engager dans une mission. La rédaction d'une proposition commerciale marque un engage-

ment du consultant dans la mission. Ce n'est pas un acte anodin. Il est important de prendre le temps de réfléchir à ces différentes questions :

- Suis-je compétent ? Ai-je le sentiment d'être la meilleure ressource possible pour ce client ? Est-ce que je ne connais pas quelqu'un qui ferait le travail mieux que moi ?
- Ai-je suffisamment d'affinités avec ce client ? Est-ce que je partage assez de valeurs avec lui ? Sa demande est-elle en tout point compatible avec ce que j'accepte de faire ?
- Est-ce que j'ai la certitude que le projet que le client veut mettre en œuvre est une bonne chose pour lui ? Existe-t-il une raison de lui déconseiller de se lancer dans cette action ? Les chances de succès sont-elles suffisantes ?

Les questions à se poser avant d'engager le client. Décision d'investissement, recrutement, nouvelle organisation, orientation stratégique... L'éthique professionnelle est d'autant plus importante que le consultant doit régulièrement intervenir sur des sujets essentiels. Alors ! Comment engager sereinement son client ?

- Êtes-vous allé au fond des choses ? Avez-vous exploré toutes les pistes ? Avez-vous investi tout le temps nécessaire ?
- Le client a-t-il été exhaustivement éclairé ? Toutes les solutions possibles lui ont-elles été bien présentées ?
- Votre recommandation est-elle uniquement dictée par l'intérêt de votre client ? Avez-vous fait abstraction de tout élément subjectif ou affectif ? Avez-vous scrupuleusement veillé à n'avoir aucun intérêt financier dans les options proposées au client ?

Jean-Marc Thibonnier, commandant de bord long courrier sur Air France**■ Comment prendre sereinement des décisions lourdes de conséquences ?**

Dans notre métier, un critère prime sur tous les autres : la sécurité. Toutes nos décisions sont prises pour garantir la sécurité du vol, et donc celle des passagers. Nous sommes sereins grâce à six éléments clés :

- Notre formation et notre expérience. Les heures de vol nous consolident.
- La qualification sur un appareil : un pilote est formé à voler sur un seul modèle précis d'avion, qu'il connaît ainsi parfaitement.
- L'entraînement régulier au simulateur : tous les six mois, nous passons 48 heures dans un simulateur, avec entraînement aux pannes, débriefings, et contrôle par un examinateur.
- La préparation du vol, dans un bureau adapté, à l'escale de départ, avec les copilotes. Nous préparons durant cette phase tous les scénarios possibles en tenant compte notamment de la météo, de la charge à transporter et de l'état technique de l'avion.
- La gestion du vol en temps réel : le commandant de bord est le décisionnaire, mais il écoute ses copilotes ou son chef de cabine principal. La bonne décision doit être prise uniquement sur des éléments factuels. On échange, on écoute les arguments des uns et des autres. C'est ce que l'on appelle le *Crew Resource Management*. Les décisions solitaires n'ont plus leur place dans l'aviation moderne.
- Une fois la décision éventuelle de changement de destination faite, on l'annonce bien sûr aux passagers. La qualité du message est essentielle pour réussir cette phase de communication.

Analyser son chiffre d'affaires

■ ■ ■ Une fois par an, vous avez intérêt à prendre du recul pour analyser votre activité. Avec quels « produits » avez-vous réalisé votre chiffre d'affaires ? Répondre à cette question vous permettra de prendre des décisions essentielles pour votre avenir.

Les indicateurs clés

Revenons sur la notion de « produit » : il s'agit des types de prestations que vous avez réalisées. Exemple : audit de certification, accompagnement à la certification, formation... Pour chaque produit, indiquez :

- Le chiffre d'affaires réalisé.
- Le poids en pourcentage dans votre chiffre d'affaires total.
- Le panier moyen.
- L'estimation de votre degré de compétence, de 1 à 5.
- Votre niveau de plaisir dans la réalisation, toujours de 1 à 5.

Les décisions stratégiques

Comprendre précisément comment vous réalisez votre tableau de chiffre d'affaires va vous permettre :

- D'affiner et faire évoluer votre positionnement.
- De rendre plus pertinente votre communication et plus efficaces vos actions commerciales.
- D'élaborer votre plan de formation.
- D'imaginer des liaisons entre vos différents produits et de bâtir ainsi un scénario de fidélisation de vos clients.

Maîtriser son développement

■ ■ ■ Une entreprise de conseil est avant tout une entreprise ; pour se développer sereinement, elle a besoin d'un plan et d'un patron qui maîtrise – à peu près – les événements...

Gérer ses risques

Commençons par anticiper les principales embûches qui peuvent se présenter sur le chemin.

Les sinistres matériels. Votre ordinateur peut être volé, il peut définitivement cesser de fonctionner. Vos bureaux peuvent être inondés ou subir un incendie. Certains événements peuvent vous placer dans une situation très fâcheuse. Vous gagnerez une grande sécurité à mettre en place un plan de continuité d'activité visant à assurer la survie de votre entreprise après un sinistre. Les questions essentielles à se poser pour le bâtir sont simples :

- Quels sont les risques ?
- Quelles sont leurs conséquences ? Combien me coûte une heure ou un jour d'arrêt de l'activité ?
- Quelles mesures préventives et curatives mettre en place ?

Vous pourrez ainsi créer un plan adapté qui, généralement, va constituer notamment à :

- Mettre en place un ou des systèmes de sauvegarde des données.
- Tester régulièrement ces sauvegardes.
- Prévoir du matériel de *spare*, c'est-à-dire un ou des ordinateurs immédiatement prêts à fonctionner.

L'incapacité de travail. Après la machine, l'homme... Le consultant peut tomber malade ou être victime d'un accident. Selon son statut et le régime obligatoire dont il dépend, ses indemnités journalières peuvent être égales... à zéro ! Dans une configuration où

la majorité, voire la totalité, du chiffre d'affaires de l'entreprise et donc de vos revenus reposent sur vous-même, vous avez intérêt à très rapidement souscrire un bon contrat de prévoyance, c'est-à-dire une assurance couvrant le risque d'incapacité de travail pour cause de maladie ou d'accident. Courrez vite (pendant que vous êtes en forme !) consulter un bon professionnel de l'assurance pour obtenir une proposition adaptée à votre situation.

L'obsolescence. C'est le risque qui guette le consultant qui n'investit pas ou peu dans son plan de formation. Qu'est-ce qui peut le pousser à agir contre son intérêt ?

→ La cupidité, qui conduit à ne faire que de la production pour facturer et à effectuer uniquement des actes simples et rentables.

→ La paresse.

→ La suffisance.

L'inefficacité de la prestation.

C'est sans aucun doute le risque le plus dangereux pour un consultant : son intervention chez le client ne donne aucun résultat. Pour durer dans ce métier, vous devez rester arc-bouté sur l'excellence de vos prestations que vous mesurerez à l'aune des résultats que vos clients obtiennent.

CONSEIL PRATIQUE

Pour mesurer l'efficacité de vos prestations :

> Sélectionnez et informez vos cinq derniers clients.

> Confiez à un tiers de confiance la mission de les appeler pour recueillir la mesure qu'ils font de l'impact de votre intervention.

> Vous obtiendrez une information plus objective que si vous aviez mené vous-même la démarche.

Mettre en place un plan d'augmentation

C'est le seul inconvénient à la fidélisation de ses clients ! Le consultant peut ressentir de la gêne, de la difficulté à augmenter ses prix. La profession a bien fait les choses en mettant au point l'indice Syntec, pour mesurer l'évolution du coût des prestations

intellectuelles. Vous pouvez vous appuyer sur cet indice pour justifier votre augmentation. Voici des arguments pour la vendre :

« Je vais pouvoir continuer à me former et donc vous apporter une prestation encore plus efficace.

Cela m'oblige à toujours plus d'exigence, à devenir meilleur.

Cela m'oblige à vous apporter une prestation renouvelée, réinventée, de meilleure qualité. »

Gérer son futur

Quel futur allez-vous bâtir ? Celui dont vous rêvez ! Pour vous aider, voici quelques modèles possibles. À vous de choisir (ou d'inventer !) celui qui vous correspond le mieux.

TÉMOIGNAGE

Philippe Korda, associé-gérant Korda & Partners

Dans le conseil, le bouche-à-oreille n'est pas le meilleur moyen de développer son activité : c'est quasiment le seul.

Aussi, notre première priorité a toujours été de délivrer des prestations d'exceptionnelle qualité. Il nous faut donc bien choisir nos clients et nos missions et surtout exceller dans le recrutement de nos consultants, salariés et partenaires sous-traitants.

Ceci a largement suffi à assurer notre développement pour nos premières années d'activité.

Pour passer au stade supérieur, nous avons mis en marche trois moteurs auxiliaires : la stratégie de grands comptes, la gestion de la relation client – celui-ci étant pour nous un individu que nous suivons, y compris et surtout s'il change d'entreprise – ainsi que l'organisation d'événements qui permettent à nos clients et prospects de se rencontrer.

Dix ans après la création du cabinet, au-delà du chiffre d'affaires que nous avons atteint, nous avons surtout bâti une belle équipe, une image de marque de qualité et une relation de confiance avec nos clients. Nous sommes convaincus que ce sont nos meilleurs atouts pour le développement à venir.

L'excellence solitaire. Dans ce modèle, comme son nom l'indique, vous êtes le seul consultant de votre entreprise, qui peut toutefois employer un ou une assistante. Vos efforts convergent pour développer votre notoriété et votre crédibilité. Ainsi, une part significative de vos nouveaux clients est apportée par votre renommée, ce qui vous permet de réduire le nombre de jours consacrés au développement commercial, au profit des jours de production. Vous pouvez également proposer des « produits collectifs », comme par exemple des séminaires qui regroupent plusieurs clients, ce qui génère un chiffre d'affaires journalier plus important que si vous aviez travaillé avec un seul client. Les seules limites de ce modèle :

- Votre chiffre d'affaires sera limité par le nombre de jours disponibles dans l'année et par un tarif journalier qui ne pourra pas progresser indéfiniment.
- La valeur de votre entreprise reposera essentiellement sur votre personne ; sa valeur de revente sera très faible, voire nulle.

Les osillons dans le nid. Dans ce modèle, le dirigeant du cabinet est un chasseur, un développeur de *business*. Ses qualités commerciales le rendent à même de gagner des nouveaux contrats et des nouveaux clients. D'ailleurs, c'est ce qu'il aime faire. Progressivement, il développe une équipe de consultants qui réalisent les missions qu'il a vendues.

Ce modèle permet un développement important. L'entreprise ainsi créée possède une valeur de revente qui est réelle, puisque le portefeuille de clients est important et que le savoir-faire est largement diffusé au sein d'une équipe. Pour ces cabinets, la plus grande difficulté à gérer est le recrutement, aussi bien des consultants que des chasseurs, qui vont compléter le travail du dirigeant.

La meute de loups. C'est une approche différente de la précédente, même si elle permet, elle aussi, un développement qui peut être très significatif. Au sein de ces cabinets, plusieurs

associés prennent en charge la production des missions et le développement commercial. Chacun apporte son savoir-faire, son expérience généralement riche et son réseau relationnel. La principale difficulté est alors de gérer des ego souvent bien dimensionnés...

Le développement par la franchise. Après plusieurs années de pratique, vous avez mis au point une méthodologie complète que vous estimez de grande valeur. Vous vous sentez capable de mettre au point un concept de cabinet conseil, qui va fournir à des consultants qui veulent se lancer les moyens de réussir. Au-delà du développement de ce concept, vous êtes prêt à le promouvoir pour attirer des candidats de valeur. Des candidats que vous devrez ensuite former et animer. Le développement et l'animation de ce réseau, l'évolution et l'enrichissement du concept, la promotion de l'enseigne : autant de sujets d'envergure...

Imaginer un autre futur

Par intérêt intellectuel ou dans une démarche de constitution de patrimoine, certains consultants décident de développer d'autres activités, complémentaires.

L'investissement immobilier. C'est un grand classique. Plutôt que de louer vos bureaux, vous créez une SCI, qui vous appartient, achète des bureaux et les loue à votre entreprise. Vous pouvez même donner plus d'ampleur à votre projet en achetant des bureaux plus grands, pour en louer une partie à des confrères.

La solution logicielle. Certains consultants capitalisent dans leur savoir-faire et le convertissent dans un logiciel. Dans le même esprit, certains mettent au point des « kits » permettant de paramétrer et de tirer tout le profit de logiciels très complexes.

L'investissement dans les entreprises. Pour les consultants qui travaillent directement avec les dirigeants, il peut s'imposer comme

une évidence d'investir au capital de certains de leurs clients. Car l'opportunité leur semble très intéressante ; car l'envie de devenir un des acteurs de l'entreprise est plus forte que la démarche de « simplement » la conseiller. Mais dans cette configuration, votre posture change. Vous êtes désormais impliqué et concerné.

TÉMOIGNAGE

Claude Leloustre, ingénieur conseil en sécurité de l'information, expert près la cour d'appel d'Aix-en-Provence

Devenir expert de justice peut constituer la suite logique, voire l'apothéose d'une carrière de consultant.

Une mission d'expertise judiciaire est en fait une mission de conseil auprès d'un client particulier – un juge – et obéissant à des règles strictes : le code de procédure civile, pénale ou administrative.

Comme dans une mission de conseil, il faut éclairer le client et l'aider à prendre la bonne décision, en lui fournissant un rapport concis et intelligible.

L'obligation du contradictoire dans les débats nécessite une parfaite maîtrise des techniques d'animation de réunion, surtout en présence d'avocats.

Pour devenir expert de justice, il suffit de constituer un dossier de candidature (chaque année en février), suivre un cycle de formation à la procédure expertale (deux heures par mois pendant deux ans) et se rapprocher d'une compagnie d'experts (il y en a auprès de chaque cour d'appel). Mais chaque année, les élus sont fonction des besoins de chaque juridiction dans votre spécialité.

Les métiers connexes. Le consultant est un professionnel du savoir, animé par la passion de transmettre. Naturellement, il peut développer des activités présentant un degré d'analogie avec son premier métier :

→ Auteur de livre.

- Conférencier.
- Expert près des tribunaux.
- Enseignant.

Certains décident de faire de cet autre métier leur activité à temps plein.

TÉMOIGNAGE

Michael Aguilar, dirigeant de Vendeurs d'Élite, auteur, conférencier et formateur (*Motivation, Vente et Persuasion*)

Oui, le métier de conférencier constitue une évolution très intéressante pour un consultant ou un formateur. C'est un métier extraordinaire, pour toutes les raisons que l'on peut imaginer; vous êtes attendu, applaudi, vous rendez les gens heureux, vous pouvez changer leur vie. Mais attention! C'est aussi un métier très exigeant. J'ai mis sept ans pour en faire une activité qui représente 50 % de mon temps.

Dans nos métiers, personne n'a de notoriété grand public; les entreprises vont d'abord penser aux stars du sport pour animer leur conférence. Construire une notoriété nécessite beaucoup de temps. Et surtout... Les enjeux sont très lourds. Les clients attendent énormément; on n'a pas le droit à l'erreur. Pendant une heure, vous devez surprendre, scotcher les participants. Animer une conférence s'apparente à réaliser un véritable *one man show*. La dimension théâtrale est très importante. Depuis sept ans, je vais régulièrement aux États-Unis assister aux interventions des meilleurs conférenciers. J'ai rejoint l'Association Française des Conférenciers Professionnels, pour échanger et confronter avec mes pairs. Je travaille avec un professeur de théâtre, qui me coache et m'aide à progresser. Ma dernière conférence m'a demandé un an et demi de préparation...

L'essentiel

Gérer son temps. Votre temps est la ressource la plus rare et la plus précieuse de votre entreprise. Suivez de très près son affectation et développez une véritable excellence en matière de gestion du temps.

Asseoir et développer son expertise. C'est votre investissement Recherche & Développement ! En consolidant et développant votre savoir, vous vous dotez des moyens de pérenniser votre entreprise.

Analyser son chiffre d'affaires. En prenant le temps, une fois par an, d'analyser le type de prestations avec lesquelles vous réalisez votre chiffre d'affaires, vous pouvez prendre les bonnes décisions pour votre avenir.

Vers un plan d'action

- Que pense votre entourage de votre manière de gérer votre temps ?
- Sur quels sujets allez-vous vous former cette année ?
- Avec quel « produit » réalisez-vous la part la plus importante de votre chiffre d'affaires ?

Dans la même collection

