

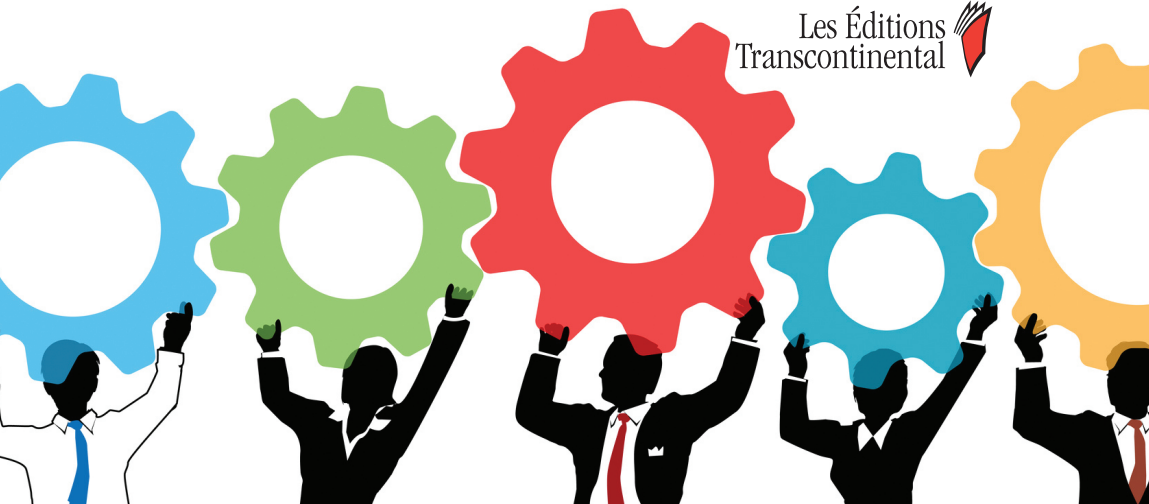
Chet Holmes

La PRODIGIEUSE

machine à vendre

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

Les Éditions
Transcontinental 



La
PRODIGIEUSE

machine
à vendre

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

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

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

Holmes, Chet

[Ultimate sales machine. Français]

La prodigieuse machine à vendre : 12 clés pour augmenter la performance de vos équipes et de votre entreprise

Traduction de : The ultimate sales machines.

ISBN 978-2-89472-693-8

1. Ventes - Gestion. 2. Efficacité organisationnelle. I. Titre. II. Titre : Ultimate sales machine. Français.

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

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

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

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

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

Maquette: Sébastienne Ocampo

Relecture: Frédéric Rey-Millet

Imprimé au Canada

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

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

Bibliothèque et Archives Canada

TOUS DROITS RÉSERVÉS

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

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

Les Éditions Transcontinental remercient le gouvernement du Québec – Programme de crédit d'impôt pour l'édition de livres – Gestion SODEC.

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada pour nos activités d'édition. Nous remercions également la SODEC de son appui financier (programmes Aide à l'édition et Aide à la promotion).

Chet Holmes

La
PRODIGIEUSE

**machine
à vendre**

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

Les Éditions
Transcontinental 

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

À ma Vickey,
the lady fantastic.

TABLE DES MATIÈRES

Préface d'Olivier Roland.....	11
Note au lecteur de Jay Conrad Levinson	15
Préface de Michael E. Gerber.....	17
Avant-propos	19
Introduction.....	25

1

La gestion du temps : les secrets des dirigeants

Comment optimiser votre productivité et encourager le personnel à faire de même..... 35

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

Les 6 étapes pour une bonne gestion du temps

2

Élever le niveau de compétences et instaurer des formations régulières

Préprogrammer l'entreprise afin qu'elle tourne comme une machine bien réglée 55

La formation selon la méthode tribale

La formation fixe un niveau de compétences.....

La formation fait gagner de l'argent

Sans formation, vous échouerez.....

Répéter, répéter, répéter... ..

Comment mener une séance de formation	68
La formation en informatique: une aubaine pour la productivité	75

3

Organiser des ateliers de travail efficaces

<i>Comment se réunir pour travailler ensemble et devenir plus performants</i>	79
---	-----------

Le modèle des grandes entreprises	81
Les ateliers de travail : mode d'emploi	83
Les 10 étapes pour mettre en place une nouvelle procédure	95

4

Devenir un brillant stratège

<i>Comment vendre jusqu'à 9 fois plus productif chacun de vos actes</i>	107
---	------------

Augmenter les ventes de 600 % en ajoutant un seul objectif stratégique	111
Se présenter face à un stade plein	113
Le marketing basé sur la pédagogie	118
Un facteur d'échec : les cadres tacticiens	125
Un facteur de réussite : l'exemple	126
Renforcer la stratégie	127
Pourquoi la présentation au stade est-elle le noyau du processus ?	128
Pédagogue ET expert	130
2 autres exemples de marketing basé sur la pédagogie	131
Trouver l'argument irréfutable	132

5

Embaucher des champions

Comment accélérer votre croissance en employant, dans tous les domaines, des gens bourrés de talent137

Qu'est-ce qu'un champion ?	141
Comment embaucher un champion.....	147
3 étapes pour faire passer un entretien à un champion	152
Comment rémunérer un champion ?	161
Même les très petites structures peuvent embaucher des champions	164
Comment gérer un champion ?	165
Remarque sur les embauches.....	167

6

L'art d'attirer les meilleurs clients

Le moyen le plus rapide et le moins coûteux d'augmenter radicalement le chiffre d'affaires171

Le commerce interentreprises.....	173
À l'assaut d'Hollywood.....	182
Le commerce direct au consommateur (<i>B to C</i>).....	185
Des partenaires idéaux	186
La valeur d'un client fidèle	189
Le pouvoir de la recommandation	191

7

Les 7 outils incontournables du marketing

Optimisez toutes les facettes de votre marketing de base.....193

Outil de marketing n° 1 : la publicité.....	195
Outil de marketing n° 2 : le publipostage électronique	207
Outil de marketing n° 3 : la documentation d'entreprise.....	208

Outil de marketing n° 4: les relations publiques.....	213
Outil de marketing n° 5: le contact direct.....	220
Outil de marketing n° 6: les salons et l'éducation des clients	221
Outil de marketing n° 7: Internet	234

8

Capter le regard

Les pires erreurs à commettre dans une présentation 243

Capitaliser sur le poids des images	244
Intégrer de la couleur.....	245
Quelques règles pour une présentation efficace	248
Les 3 outils à maîtriser: votre voix, vos mots, votre attitude	258
8 erreurs généralement commises par les orateurs	260

9

Comment conquérir les meilleurs clients

Les tactiques pas à pas pour attirer vos clients idéaux... 267

La quête des 100 clients idéaux	269
6 étapes simples pour commencer	272

10

La vente

Plus vous approfondirez les liens, plus vous vendrez 293

Les degrés d'apprentissage	295
----------------------------------	-----

11

Le suivi et les relations avec les clients

Comment garder vos clients à vie et augmenter vos bénéfices319

Restez en relation	322
Mettez en place un bon suivi	325
Les 10 étapes d'un bon suivi	327

12

Les derniers réglages

Fixer des objectifs, évaluer l'efficacité et activer votre plan directeur 343

Ce que nous pensons définit ce que nous sommes	344
Comment fonctionne le SAR (système d'activation réticulaire) ?.....	347
Exploiter la puissance du SAR	348
Du fil au câble.....	349
Un raccourci vers la réussite.....	350
Le pouvoir de l'autosuggestion	352
Utilisez votre SAR pour fixer des objectifs.....	353
Un atelier pour définir des objectifs	354
Évaluer l'efficacité pour augmenter la performance	355
Mettez vos vendeurs en concurrence	361
Activez le turbo.....	362

PRÉFACE

d'OLIVIER ROLAND

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

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

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

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

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

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

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

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

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

que je peux la gérer entièrement sur Internet, ce qui me permet de voyager partout dans le monde.

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

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

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

NOTE AU LECTEUR

de JAY CONRAD LEVINSON

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

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

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

autres ouvrages que vous trouverez en rayon dans les librairies et les bibliothèques.

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

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

PRÉFACE

de MICHAEL E. GERBER

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

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

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

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

En commençant à lire, je craignais d'avoir à dire à Chet cette cruelle vérité : écrire un livre ne s'improvise pas, Chet, mais il y a tant de domaines dans lesquels tu es doué que tu finiras par oublier cette mésaventure ainsi que les critiques horribles que tu auras essuyées, et que tu tourneras la page.

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

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

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

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

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

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

AVANT-PROPOS

Voici un aperçu de la situation économique actuelle :

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

Pendant les quinze années au cours desquelles j'ai eu l'occasion de travailler avec des milliers d'entreprises, dont plus de 60 faisaient partie du classement Fortune 500***, le coût de la prospection de clients a virtuellement triplé. Si dénicher un

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

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

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

nouveau client coûtait, à l'époque, 100 dollars, cela en coûte aujourd'hui 300. Les coûts ont augmenté pour tous les grands supports publicitaires – y compris la télévision, la radio, la presse –, tandis que la pénétration de chacun de ces médias auprès des consommateurs a diminué. Avec un choix de chaînes de télévision et de radio plus important que jamais, le public que l'on pouvait auparavant cibler avec un seul médium est désormais sollicité par des centaines de chaînes. Les nouvelles technologies, telles que la radio et la télévision par satellite, permettent aux consommateurs d'éviter totalement les spots publicitaires. Ce qui signifie qu'il est de plus en plus difficile de toucher le consommateur sur des marchés qui sont devenus le théâtre d'une concurrence féroce et sournoise. Et je ne pense pas que la situation aille en s'améliorant.

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

Cela fait quinze ans maintenant que je parle en public et j'ai vu venir vers moi des chefs d'entreprise et des cadres tenant les propos suivants : « Vous savez, Chet, vos conseils m'ont vraiment été d'une grande aide. Mais je dois vous avouer que **la plus grande leçon que j'aie tirée de vos principes concernait la discipline**

et la détermination. » Si vous appliquez la courbe d'apprentissage proposée dans ce livre à votre entreprise avec une discipline et une détermination sans faille, vous aussi vous pourrez venir me voir et me remercier parce que vous surpassez vos concurrents à tout point de vue, que votre entreprise tourne désormais sans vous et fait des bénéfices incroyables. En d'autres termes, vous en maîtriserez tellement bien tous les aspects qu'elle fonctionnera comme une Prodigieuse Machine à Vendre minutieusement réglée.

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

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

La machine à ses débuts

Lorsque j'avais 15 ans, j'ai voulu appliquer une nouvelle méthode pour améliorer mes compétences en karaté. Le plafond de ma chambre était haut et voûté. J'y ai fixé une corde de cuir, à laquelle j'ai accroché un ballon, à hauteur de ma poitrine. Mon

idée était de donner des coups dans le ballon et de le bloquer, puis de frapper de nouveau, de bloquer, etc.

La première fois que je l'ai frappé de la main, le ballon a rebondi et est revenu me heurter en plein visage. L'affaire ne s'annonçait pas aussi aisée que je l'imaginai. J'ai essayé toutes sortes de coups avec les mains et les pieds – de face, de dos, de côté –, mais le ballon ne cessait de remonter et de revenir me frapper à la tête, sur le bras, l'épaule ou le torse.

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

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

Imaginez le niveau de réflexes que j'avais atteint pour pouvoir réagir face à cette balle qui traversait la pièce à la vitesse de la lumière. C'était grisant. J'éprouvais un sentiment incroyable de puissance. J'ai compris que devenir un maître de karaté ne consistait pas à apprendre 4 000 mouvements, mais à exécuter quelques mouvements 4 000 fois. C'est la répétition qui a permis à mon corps de fonctionner comme une machine. Et c'est cette même **répétition, constante et ciblée**, qui permettra à votre entreprise de fonctionner, elle aussi, comme une machine

parfaitement réglée. Quoi qu'il advienne, vous y répondrez de façon automatique, car vous vous serez préparé et aurez développé les compétences pour faire face à toutes les éventualités. Et, plus important encore : en vous concentrant, tel un rayon laser, sur les 12 stratégies développées dans cet ouvrage, vous dépasserez tous vos concurrents en termes de chiffre d'affaires, de marketing et de management.

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

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

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

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

Votre entreprise – ou le service que vous dirigez – se développe-t-elle au rythme que vous souhaitez ? Dans pratiquement toutes les entreprises auprès desquelles je suis intervenu, tous les protagonistes – que ce soit le PDG ou les vendeurs – travaillaient beaucoup. Or, **lorsqu'on ne dispose pas des outils nécessaires à la maîtrise des différents domaines de l'entreprise, on travaille beaucoup, mais pas forcément efficacement.**

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

INTRODUCTION

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

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

Par contre, si l'on ajoute à ces données techniques des données relatives au marché, on leur donne plus de poids. Comme vous le verrez dans le chapitre 6, n'importe quelle entreprise peut

renforcer radicalement ses ventes, ainsi que l'efficacité de son matériel promotionnel, en y ajoutant des informations relatives au marché.

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

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

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

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

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

Cette entreprise a donc choisi de dépasser la simple utilisation des données techniques pour envisager tous les aspects du

nettoyage des tapis, en s'appuyant sur les études gouvernementales menées sur la qualité de l'air à l'intérieur des habitations.

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

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

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

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

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

Chet : Pas fonctionné ?

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

Chet : Combien de personnes avez-vous sollicitées ?

Le représentant de commerce : Dix personnes.

Chet : Et aucune n'a répondu positivement ?

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

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

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

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

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

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

La mise en œuvre du Gold Service a eu pour conséquence non seulement d'augmenter les ventes, mais également de fidéliser la clientèle. Au lieu d'espérer

chaque mois que ses prospectus fassent venir des clients, le PDG savait désormais combien de personnes s'étaient inscrites pour bénéficier du Gold Service. Cela rendait les affaires plus stables, en plus d'avoir un impact direct sur le nombre de ventes.

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

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

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

Il ne sera pas compliqué d'appliquer les stratégies de cet ouvrage ni de transformer votre entreprise en Prodigieuse Machine à Vendre. La clef de la réussite consiste à apprendre et à mettre en pratique la discipline et la détermination sans faille nécessaires pour aborder les 12 points que je développerai. Afin de faciliter ce processus, j'ai découpé ce livre en 12 chapitres

se rapportant chacun à un point particulier, illustrés par de nombreux exemples et exercices qui vous permettront de développer votre chiffre d'affaires comme jamais.

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

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

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

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

Par exemple, vous apprendrez au chapitre 1 comment optimiser la productivité en travaillant sur la

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

Travailler mieux, pas plus

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

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

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

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

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

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

J'aurais pu aborder les choses sous un angle plus excitant. Mais je suis persuadé que mon discours sera plus utile si je commence par vous montrer les éléments fondamentaux sur lesquels devra reposer votre entreprise, si vous voulez la voir se développer à long terme.

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

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

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

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

1

La gestion du temps : les secrets des dirigeants

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

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

J'ai pris conscience qu'il fallait que je change ma façon de gérer mon temps et me suis inscrit à un cours de gestion du temps. Durant les vingt premières minutes, il s'agissait d'écrire

personne a réalisés. Toutes les deux heures, tout le monde lève la tête et voit à quel niveau il se situe en termes de productivité. Cela crée une émulation entre les vendeurs. En une semaine, cette simple mesure a permis de tripler le nombre d'appels que cette équipe a effectués. Cette entreprise utilise un programme qui permet aux vendeurs d'avoir accès à ces chiffres en un clic. Si vous n'évaluez pas l'efficacité de vos employés, la productivité sera moins élevée et vos objectifs, plus lointains qu'ils ne pourraient l'être. N'hésitez pas à créer des documents d'évaluation des performances, à organiser des concours et à fixer des objectifs ambitieux. Puis observez ce qui se passe dans l'entreprise ou le service que vous dirigez.

Activez le turbo

Comme nous l'avons vu, la clef du succès n'est pas de se lancer simultanément dans 4 000 activités, mais d'en maîtriser 12. Dans cet ouvrage, nous avons décrit les 12 domaines de compétence à structurer et à maîtriser pour faire de votre entreprise l'une des plus performantes de son secteur. En suivant ces conseils et en faisant preuve de détermination, vous ne rencontrerez plus aucun obstacle que vous ne puissiez surmonter. Pour illustrer ce point, voici un exemple de situation inextricable que j'ai réussi à démêler en appliquant les douze principes énoncés dans ce livre. Je vous ai déjà raconté des bribes de cette histoire, qui reste à mes yeux l'un des meilleurs exemples de la façon dont ces principes peuvent générer des résultats extraordinaires.

Le milliardaire Charlie Munger m'a embauché pour que je vende des espaces publicitaires dans un magazine, le *California Lawyer* (littéralement : *Avocat de Californie*). C'était, à l'époque, la publication spécialisée en droit la plus diffusée dans cet État. Cependant, elle ne possédait que 2 % de part de marché de la publicité au niveau national, face à 45 concurrents, ce qui

la faisait chuter au quinzième rang. Les magazines nationaux consacrés au droit occupant les quatre premières places se partageaient pratiquement le marché, les autres se contentaient des miettes.

Pour obtenir des annonceurs nationaux qu'ils fassent de la publicité dans notre revue, j'avais deux défis majeurs à affronter. Tout d'abord, nous nous situions sur un marché vertical, c'est-à-dire que notre public était uniquement constitué d'avocats. Les sociétés comme Xerox, qui faisait partie de mes clients idéaux, suivaient une stratégie de marché horizontal. Ils annonçaient dans des magazines tels que *Business Week*, diffusés au niveau national et ciblant des hommes d'affaires dans tous les secteurs. S'ils avaient déjà pour clients des médecins, des avocats, des dentistes et des gardiens de zoo dans tout le pays, pourquoi dépenseraient-ils une fortune pour une publication de marché vertical ?

Le second défi important était qu'il s'agissait d'une publication régionale. Les grandes sociétés ne font pas de publicité dans les journaux spécialisés locaux. Certaines auraient pu dépenser une infime partie de leur budget sur les marchés verticaux (médecins, avocats, architectes, etc.), mais ils n'allaient pas annoncer dans des journaux locaux alors qu'en publiant une annonce dans un journal spécialisé diffusé au niveau national ils pouvaient toucher les avocats ou les médecins de 50 États d'un coup. D'un point de vue stratégique, c'était impossible.

En fait, nombre de ces gros annonceurs avaient déjà pris la décision que les marchés verticaux spécifiques ne valaient pas la peine qu'ils y investissent. Dans ce cas, quelque proposition commerciale que nous fassions, ils ne risquaient pas de s'intéresser à *California Lawyer*. Même si je leur répétais pendant des semaines que nous étions la revue juridique la plus importante de Californie, j'avais peu de chances qu'ils y passent de la publicité. Aucune chance, pour être exact. Il était évident que notre unique proposition commerciale serait un fiasco, aussi

ai-je décidé de concentrer mes efforts sur la mise en place de notre autre *prodigieuse position stratégique*. Et, en utilisant les 12 outils essentiels que vous avez appris dans ce livre, nous avons battu nos concurrents à plate couture.

Tout d'abord, nous ne nous sommes pas présentés comme une revue spécialisée et avons fondé notre présentation sur la question « Comment réussir dans le monde juridique », dont nous avons trouvé les réponses dans les recherches que nous avons effectuées. Les résultats de ces recherches étaient édifiants : selon le Bureau de recensement des États-Unis, les avocats sont les plus gros producteurs de texte par jour. Ils émettent plus de données que n'importe quelle autre profession. Ce fait, auquel s'ajoutent des revenus et des profits élevés, fait des avocats une excellente cible pour les entreprises technologiques. La première partie de notre stratégie commerciale ne consistait pas à vendre notre magazine, mais plutôt à révéler aux entreprises les raisons pour lesquelles le marché juridique était un marché intéressant. Cela dit, même cet argument ne suffisait pas à faire de ma revue régionale un support viable pour ces annonceurs. Pourquoi iraient-ils s'adresser à la seule Californie ?

L'étape suivante allait donc consister à donner une justification pertinente en établissant les critères d'achat. Nous possédions des tas de données évoquant la Californie comme « l'État guidant la nation ». À l'époque, alors qu'on comptait 18 000 avocats en moyenne par État, la Californie en totalisait 143 000. La différence était de taille. La Californie était à la tête de la nation en matière d'initiatives juridiques et d'idées d'avant-garde. De fait, la Californie a émis davantage de lois inédites que n'importe quel autre État. Un tiers des plus grandes sociétés des États-Unis établissent leur conseiller juridique en Californie. Nous disposions d'un grand nombre de données de cet acabit, montrant, d'une part que quelqu'un qui cherche à réussir sur le marché juridique doit asseoir d'abord sa position en Californie. D'autre part, qu'il est pertinent de tester le marché juridique dans un État avant d'investir au niveau national.

Décomposons cela en étapes :

- **Étape 1 :** définir la meilleure position stratégique possible. Dans notre cas, notre position se présentait comme une part d'un marché qu'il était très intéressant pour eux de conquérir.
- **Étape 2 :** nous avons établi notre position au sommet du marché, de sorte que les clients sachent que, parmi toutes les possibilités qui s'offraient à eux pour pénétrer ce marché, faire de la publicité dans notre magazine constituait le moyen le plus puissant.
- **Étape 3 :** nous avons inscrit toutes ces données dans une « présentation pédagogique » et lancé notre première offre à chaque annonceur.
- **Étape 4 :** nous avons mis en place notre stratégie des 100 clients idéaux et nous sommes mis à contacter les plus gros annonceurs possibles, sans relâche et par tant de moyens différents qu'ils n'ont pas mis longtemps à savoir qui nous étions.
- **Étape 5 :** j'ai entraîné l'équipe commerciale sans relâche. Il y en avait néanmoins toujours un qui n'avait pas saisi la stratégie : « Mais pourquoi dois-je faire tout cela alors que mon but est de vendre des espaces publicitaires ? » J'ai donc pris par la main ces vendeurs plus tactiques que stratèges et les ai emmenés aux réunions avec les clients, pour leur montrer le pouvoir impressionnant que peuvent exercer les informations relatives au marché sur la motivation des prospects. Ils ont été convaincus.
- **Étape 6 :** nous avons appliqué tous les jours les procédures relatives à la gestion du temps. J'exigeais constamment que le personnel établisse des listes de tâches à accomplir.
- **Étape 7 :** j'ai fait travailler le personnel sur les « 7 étapes d'une vente », dans les moindres détails. J'ai fait remplir des questionnaires, organisé des ateliers pour chaque étape et mis les vendeurs « sur la sellette », les faisant travailler sur certains prospects en particulier et sur leur façon d'aborder les 7 étapes.
- **Étape 8 :** nous avons appliqué les procédures de suivi, créant de plus en plus d'occasions de nouer des liens durables.

- **Étape 9 :** nous avons été les vedettes des salons professionnels, au cœur de toutes les soirées, dont les meilleures étaient celles que nous avons nous-mêmes organisées. Puis nous avons organisé notre propre salon, dont le but était de montrer à tous les annonceurs comment mieux travailler avec des avocats. Nous avons conçu une cérémonie de remise de prix aux meilleurs cadres du secteur, au cours d'une soirée de gala que nous avons agencée de bout en bout.
- **Étape 10 :** nous avons offert à nos clients de nombreux services complémentaires qui nous ont permis de resserrer les liens et de les rendre indéfectibles. Nous avons mis en place un service visant à aider les responsables du marketing à obtenir des contrats avec d'autres annonceurs. Nous avons donné un calendrier, que toutes les entreprises du secteur ont utilisé pour planifier les salons. Nous avons également conçu des publicités pour tous nos annonceurs.
- **Étape 11 :** nous avons fixé des objectifs dans tous les domaines de compétences.
- **Étape 12 :** nous avons évalué et suivi chaque activité, à l'aide de concours, au cours desquels les meilleurs étaient récompensés.

J'utilise encore cet exemple comme cas d'étude, même s'il remonte à quinze ans. Il ne reste probablement rien de moi dans ce magazine ou dans les programmes que j'ai mis en place. C'est simplement un exemple de la façon dont on peut se sortir de toute situation difficile. J'avais, en l'occurrence, toute latitude pour agir et faire en sorte que tous ces changements surviennent.

Nous avons créé une Prodigieuse Machine à Vendre qui nous a permis de vendre, de gérer, de mettre en place des stratégies et de dépasser nos concurrents à tous les niveaux. Nous avons doublé le chiffre d'affaires en un an, qui a de nouveau doublé la deuxième année et encore doublé l'année suivante. C'est ce qui a amené Charlie Munger à me convoquer dans son bureau pour me dire: « Chet, êtes-vous sûr que nous ne mentons pas, que nous ne trahissons ni volons personne ? Jamais de ma vie je n'ai

vu quelqu'un faire doubler le chiffre d'affaires pendant trois ans d'affilée. » « Non, Charlie, ai-je répondu en éclatant de rire, c'est juste que nos stratégies de marketing et commerciale sont plus efficaces que celles de tous nos concurrents. »

Le plus satisfaisant est que rien de tout cela n'a été vraiment difficile. Les ingrédients essentiels de ce succès, mes amis, sont une discipline et une détermination sans faille. Si vous voulez créer une Prodigieuse Machine à Vendre, concentrez-vous sur les 12 notions expliquées dans les 12 chapitres de cet ouvrage.

Je vous fais une promesse : si vous faites de ce livre votre bible pour vos ventes, votre marketing et votre management et que vous le lisez et l'étudiez en profondeur, vous n'aurez besoin de rien d'autre pour dominer le marché dans votre secteur. Du moins, rien d'autre qu'une détermination sans faille.

Vous avez aimé ce livre ?

Ces titres pourraient vous intéresser.



Pour réussir en affaires, il faut penser et agir comme les entrepreneurs prospères. Dans ce livre unique, l'homme d'affaires multimillionnaire Norm Brodsky montre à l'aspirant entrepreneur comment modeler son esprit de manière à affronter toutes sortes de situations.

Comment faire décoller son entreprise:
les outils de l'entrepreneur averti
pour affronter une foule de situations

Norm Brodsky et Bo Burlingham
264 pages • 2013 • 24,95 \$



Leader mondial de la stratégie d'entreprise, Gary Hamel lance un pavé dans la mare : le management traditionnel nuit aux organisations. Prenant pour exemples les bons et les mauvais coups de Google, d'Apple, de Disney et d'une foule d'autres bannières connues, Gary Hamel insiste sur la nécessité de rendre les entreprises plus humaines. À chaque dirigeant et patron de trouver sa manière, inspiré par ce livre rempli de pistes de réflexion et d'action.

La nouvelle donne: les 5 défis prioritaires des entreprises pour réussir dans un univers plus hostile que jamais

Gary Hamel
344 pages • 2013 • 29,95 \$



« Cet ouvrage va devenir un classique pour toutes les entreprises qui cherchent à augmenter leurs bénéfices, leur chiffre d'affaires et à améliorer leur avenir. »

– Jay Conrad Levinson, père de la collection Guerrilla Marketing : plus de 14 millions d'exemplaires vendus en 43 langues

Vous pouvez avoir la meilleure offre sur le marché, les plus beaux bureaux du monde, le site Internet le plus visité : tout cela n'a aucune importance si vous ne réalisez pas assez de ventes.

Dans cet ouvrage qui devrait être le livre de chevet de n'importe quel vendeur ou entrepreneur, Chet Holmes vous fournit les 12 clés essentielles pour transformer vos activités, votre équipe ou votre entreprise en *prodigieuse machine à vendre*. Pour chacune de ces clés, découvrez quantité d'idées réalistes et efficaces à mettre en place dès maintenant, ainsi que des exercices pratiques pour les intégrer à votre quotidien.

- **Augmentez vos résultats en travaillant mieux, pas davantage :** ciblez vos 6 priorités du jour, planifiez votre temps pour les réaliser, réglez chaque chose une fois pour toutes.
- **Concentrez vos efforts sur vos meilleurs clients :** listez vos 100 clients idéaux, structurez votre approche et ne renoncez jamais.
- **Exploitez au maximum les 7 outils incontournables du marketing :** augmentez le rendement du capital investi dans votre site Internet, vos publicités, vos relations publiques...
- **Stimulez l'intérêt des clients :** étonnez-les durant vos présentations, effectuez un suivi exceptionnel, et évitez les 8 erreurs les plus fréquentes.

Ouvrez ce livre à n'importe quelle page : vous y trouverez une astuce concrète à appliquer tout de suite. Lisez-le d'un bout à l'autre et mettez-le en pratique : vous devancerez vos concurrents et dominerez votre marché.

CHET HOLMES a conseillé les plus grands PDG et entrepreneurs au cours de séminaires très prisés aux États-Unis. Il a contribué à booster les ventes et à améliorer la productivité de près de 1 000 entreprises, parmi lesquelles Warner Bros., Merryll Lynch, Wells Fargo, Estée Lauder, NBC et Citibank.