

Par Norm Trainor

Développer vos affaires en partant de votre capital-client

L'histoire que vous allez lire est basée sur l'expérience d'une des clientes de Norm Trainor, Barbara. Cependant, tous les noms et tous les détails révélateurs ont été changés pour conserver l'anonymat du client.

Le 1er août, Barbara Turcotte a réalisé un rêve fou : ses affaires affichaient une croissance de 200 % sur deux toutes petites années. Son objectif était ambitieux. Deux ans plus tôt, Barbara finissait sa troisième année en tant que conseillère et ses revenus plafonnaient. Elle ne parvenait pas à passer la barre des 65 000 \$ annuels qu'elle gagnait depuis près d'un an et demi, et aucune croissance ne pointait à l'horizon. Elle travaillait beaucoup, et elle savait que si le développement de ses affaires devait passer par des heures de travail supplémentaires, elle ne pourrait tout simplement pas y arriver. Elle se sentait frustrée : c'était les grands joueurs de ce secteur qui l'avait inspirée à choisir cette profession, et leurs histoires semblaient désormais quasiment mythiques et hors de portée. Elle ne savait pas ce que les meilleurs conseillers faisaient différemment. En fait, Barbara est venue chercher mon aide parce qu'elle savait que j'avais passé des années à étudier les conseillers les plus performants et que j'avais identifié les 8 meilleures pratiques qui contribuaient tant à leur succès. Une de ces meilleures pratiques allait changer sa carrière.

J'ai rencontré beaucoup de personnes comme Barbara qui font face à leur propre mur de complexité. Après trois ans, Barbara avait un portefeuille de clients suffisamment important pour que la croissance de

ses affaires passe par l'exploitation de ces relations-là, plutôt que par l'expansion de son carnet d'adresses. Le problème était le suivant : Barbara travaillait toujours en mode « prospection ». Afin de faire croître ses affaires, elle devait modifier son approche du travail. Si Barbara n'intégrait pas le fait que sa carrière prenait un tournant, elle risquait de compromettre ses efforts. Ses clients de deux ou trois ans allaient maintenant porter un jugement sur son travail. Son service à la clientèle correspondait-il à ce qu'elle leur avait promis, ou à ce à quoi ils s'attendaient? Si les réponses n'étaient pas à son avantage, elle courait le risque que ses clients se tournent vers la concurrence. Mais si elle était en mesure d'offrir à ses clients un service hors pair, elle réaffirmerait la valeur qu'elle accorde aux relations qu'elle entretient avec eux et elle préparerait le terrain pour d'autres ventes. Il est toujours plus facile de vendre à des clients existants que de chercher des prospects et de les convaincre de devenir des clients. À ce stade de sa carrière, lorsque son temps était si précieux, ce concept était particulièrement important pour Barbara.

Barbara trouvait cette analyse de ses affaires bien logique. Elle était d'accord pour dire que ses clients existants disposaient d'avoirs importants qu'elle n'avait pas encore cherché à exploiter. La façon de faire valoir ce potentiel passait par la mise en place d'une des 8 meilleures pratiques, la meilleure pratique n° 5 : Créer un capital-client. Laissez-moi vous présenter un exemple clé venant illustrer comment la création d'un capital-client a permis à Barbara de passer la vitesse supérieure.

Au cours des six semaines suivant notre rencontre, Barbara a rencontré tous ses meilleurs clients pour revoir

leurs portefeuilles. Elle a eu ainsi le plaisir de leur montrer à quel point elle accordait de l'importance à leurs relations, et elle avait également eu la chance de signer quelques nouveaux contrats. Cependant, un de ses clients lui donnait du fil à retordre. Il s'appelait Raymond Doucet et il était propriétaire d'une petite société qui produisait des cassettes audio et vidéo. Après lui avoir laissé de nombreux messages, Raymond finit enfin par accepter de prendre une demie heure pour la rencontrer.

Lorsque Barbara entra dans son bureau, Raymond travaillait à son ordinateur. Elle dut attendre quelques instants avant même qu'il ne se tourne vers elle.

« Bonjour Barbara. Assieds-toi, » lui dit-il.

Elle trouva une chaise en bois, s'assit et attendit. Raymond, un homme plutôt petit et costaud d'une cinquantaine d'années, cheveux blancs, continuait à taper. Raymond était un client difficile. Il lui avait été recommandé par son propre frère qui était un de ses clients. Deux ans plus tôt, elle avait mis en place un programme de placements pour lui qui s'était révélé plutôt lucratif. Pourtant, chaque fois qu'elle l'appelait pour effectuer un suivi, il la repoussait. Parce qu'elle n'aimait pas traiter directement avec lui, elle n'avait jamais essayé d'insister, jusqu'à ce jour-là.

Une fois qu'il eut fini de taper, ils commencèrent à revoir son portefeuille et elle commença à se démoraliser. Chaque fois qu'elle annonçait un résultat, il répondait sèchement. Elle avait l'impression qu'elle était en train de perdre sa confiance, et non pas en train de la renforcer. Une fois la revue

terminée, elle lui demanda directement s'il était satisfait du service qu'elle lui offrait. À son grand soulagement, il lui répondit qu'il était content, puis il lui expliqua qu'il était préoccupé par des questions relatives à sa société. Il avait récemment embauché davantage de personnel, et sa société avait désespérément besoin de déménager dans des bureaux de plus grande taille. Il avait visité plusieurs endroits, mais aucun ne lui convenait. Il avait besoin d'un volume particulier. Parce que son entreprise était en pleine croissance, il n'avait pas vraiment de temps à accorder à ce problème.

Barbara l'écoula attentivement. Raymond lui confiait un problème qu'il vivait dans le cadre de sa société. Ce faisant, il lui offrait une excellente possibilité de créer un capital-client, ce pour quoi elle était venue lui rendre visite. Un an plus tôt, elle aurait probablement laissé cette chance lui filer entre les doigts. Mais maintenant, alors que Raymond lui parlait, son cerveau s'était mis en marche pour essayer de trouver une façon de l'aider. Elle se rappela une rencontre récente avec l'un de ses meilleurs clients, David Salomon qui était courtier en immeubles commerciaux. Elle se souvenait que David lui avait parlé d'un complexe qu'il essayait de remplir. Le lieu que David lui avait décrit semblait correspondre à ce que Raymond recherchait. Elle savait que l'établissement d'un capital-client dans le cadre de sa relation avec Raymond – comme dans le cadre de celle avec David, d'ailleurs – dépendait de la mise en contact de ces deux clients.

Lorsque Barbara parla de David à Raymond, celui-ci fut sceptique. Cependant, il était tellement désespéré qu'il accepta d'étudier toute proposition que David pourrait lui faire. Au cours des deux mois suivants, Barbara fut mise « en touche » alors qu'un contrat vit le jour, puis disparut pour faire la place à un autre. Lorsque Raymond et David finirent par signer une entente, Barbara comprit qu'elle s'était

constitué un capital-client suffisamment important pour pouvoir commencer à l'exploiter. Plus tard, lorsqu'elle reprit contact avec Raymond, elle sentit que leur relation avait changé. Il était évident que Raymond faisait preuve de beaucoup plus de respect à son égard. Il était heureux de son nouvel emplacement et il lui était reconnaissant pour son aide. Elle sut alors que le moment était venu pour elle de tirer parti de cette bienveillance. Elle fixa un rendez-vous avec Raymond pour discuter de la possibilité d'élargir son portefeuille et de mettre en place des régimes pour sa femme et ses enfants. Raymond finit par établir toute une série de régimes pour sa famille.

Elle put aussi tirer parti de sa relation avec David et ainsi accroître l'étendue des affaires qu'il lui avait confiées. Aujourd'hui, soit environ deux ans plus tard, l'importante croissance des affaires de Barbara reflète la valeur du capital-client qu'elle a su créer. Raymond et David font désormais partie d'une liste sans cesse croissante de meilleurs clients, ceux qui individuellement représentent plus de 5 % de son revenu annuel. Plus elle travaille en étroite collaboration avec ces clients, plus elle renforce les relations établies. Leur attachement et leur loyauté envers Barbara s'intensifient; le potentiel qu'ils représentent en terme de contrats s'amplifie également.

Leçons à retenir

Cette histoire avec Raymond et David est un exemple du capital-client que Barbara a pu créer dans le cadre de ses relations avec certains de ses meilleurs clients. Elle montre comment Barbara a clairement mis en pratique deux stratégies principales visant la création du capital-client : 1) s'engager à offrir un service continu; et 2) offrir des services à valeur ajoutée à vos clients. Dans le cadre de mon étude des vendeurs les plus performants, j'ai découvert que tous appliquent ces deux stratégies à la perfection. En prenant rendez-vous pour revoir le portefeuille de Raymond et pour mettre en place des

régimes pour le reste de sa famille, Barbara a concrétisé son engagement à offrir un service continu. La vente initiale qu'elle avait effectuée auprès de Raymond ne relevait pas de la chance. Lorsque Barbara présenta Raymond à David pour que ce dernier l'aide avec son problème de local, elle offrait un service qui allait au-delà des attentes de Raymond. Ceci montra clairement à son client qu'elle était en mesure de lui offrir des services à valeur ajoutée. Elle pouvait faire partie des personnes qui l'aideraient à atteindre ses objectifs de nombreuses façons. En faisant cela, Barbara a établi un lien avec Raymond, une connexion qui serait difficile à rompre. Ceci la protégeait contre des concurrents éventuels qui ne pourraient pas avoir, aux yeux de Raymond, la même valeur que celle qui lui accordait. L'étroitesse des relations qu'elle continue à développer avec ses clients vient renforcer la confiance qu'elle a en la croissance de ses affaires. Alors que les affaires de ses clients se développeront, elle sait que les siennes suivront la même tendance.

Norm Trainor est l'auteur de « The 8 Best Practices of High-Performing Salespeople » (Les 8 meilleures pratiques des vendeurs très performants). Il est directeur général de The Covenant Group, une société se spécialisant dans le développement des affaires des conseillers, et il donne des conférences. Pour plus de détails, veuillez visiter son site Web à : www.covenantgroup.com