

Par Norm Trainor

## Réinventer les « 4 P » du marketing

*Le texte suivant est basé sur l'expérience d'un des clients de The Covenant Group, Allan Freeman. Tous les noms et tous les détails révélateurs ont été changés pour conserver l'anonymat du client.*

Allan Freeman était un homme frustré lorsqu'il est venu nous rencontrer il y a deux ans. Durant ses 52 années de vie, il en avait consacré plus de 28 au travail de conseiller. Au cours des 10 années précédentes, il avait gagné entre 250 000 \$ et 300 000 \$ par an : un bon revenu pour la plupart des gens, mais pas à New York où vivait Allan. Comme il le disait lui-même, son plus jeune frère qui vivait en Caroline du Sud avait le même style de vie que lui en gagnant 100 000 \$ par an. De plus, alors que son frère menait une vie plutôt tranquille, Allan devait beaucoup travailler.

Lorsque je lui ai demandé ce qu'il recherchait, Allan a répondu très clairement : il voulait gagner au minimum 500 000 \$ par an. La plupart des collègues qu'il respectait le faisaient.

Je lui ai alors demandé comment ces conseillers parvenaient à générer de tels revenus.

« J'y ai beaucoup réfléchi, m'a-t-il dit. Je crois, en fait, que bon nombre d'entre eux ont tout simplement eu de la chance. » Je pensais bien qu'il allait me donner une réponse de ce type, et lorsque je lui ai demandé de clarifier son propos, Allan m'a parlé de Stan. Stan, qui était un de ses pairs, avait gagné le gros lot lorsqu'un de ses clients était devenu directeur général d'une multinationale. Le fait de travailler avec ce client-là lui avait soudain donné accès à de nombreux cadres dirigeants ambitieux. S'il n'avait pas eu ce client-là, Stan en serait probablement au même stade qu'Allan.

J'ai trouvé que la façon dont Allan décrivait les causes du succès de Stan était très révélatrice, mais aussi erronée. Je lui ai alors posé la question suivante : qu'essayait-il de faire pour se retrouver dans la situation de Stan? La chance, bien sûr, n'était pas une option viable.

Il a alors décrit certaines de ses activités promotionnelles. Au cours des quelques années précédentes, il avait organisé des séminaires et s'était consacré au réseautage au sein de sa synagogue. Ceci lui avait permis d'obtenir un plus grand nombre de clients. Ses séminaires attiraient une grande variété de prospects et ses activités de maillage manquaient de direction. En conséquence, il n'était pas surprenant que sa clientèle ressemble à un pot-pourri.

Le succès d'Allan se trouvait limité du fait qu'il n'avait pas de plan de marketing adapté à sa fonction de conseiller.

« Allan, lui expliquai-je, dans les livres traditionnels anglais portant sur le marketing, il est fait mention des "4 P" : "product, price, promotion, place" (produit, prix, communication et distribution). Tu en tiens compte, dans une certaine mesure, comme le montrent les activités promotionnelles dont tu viens de me parler. Mais je ne crois pas que la solution consiste à approfondir davantage ces 4 P. Ils ne sont plus la panacée. À The Covenant Group, nous avons redéfini ces 4 P. Lorsque nous travaillons avec des conseillers, nous concentrons nos efforts sur : le prestige, l'identification des problèmes, la présentation des solutions et la prospection. Ce sont ces 4 P-là qui font toute la différence dans la carrière d'un conseiller. »

J'ai poursuivi en l'interrogeant : « Si tu connaissais quelqu'un, à tes yeux, était très prestigieux, qui faisait preuve de supériorité dans son travail, cela te poserait-il un problème de présenter cette personne à un ami ou à une connaissance? »

« Bien sûr que non. »

« C'est un honneur de pouvoir dire que je connais quelqu'un qui excelle dans ce qu'il fait. »

« En ce qui te concerne, Allan, il va falloir établir ton prestige aux yeux de tes clients et de tes prospects. C'est la chose la plus importante à faire pour développer tes affaires. Mais tu ne pourras pas y arriver en travaillant avec un échantillon aussi varié de clients. Le prestige, c'est une réputation caractérisée par l'excellence, et il te devance. Tu peux seulement établir ton prestige dans le cadre d'un groupe restreint au sein duquel les clients se parlent entre eux et communiquent avec tes prospects. Lorsque tes clients et prospects évoluent en vase clos, chacun de leur côté, il faut tout recommencer à zéro chaque fois que tu rencontres quelqu'un de nouveau. »

Allan et moi avons alors identifié les marchés cibles et les groupes restreints sur lesquels il devait concentrer ses efforts. Les propriétaires ou gestionnaires de sociétés constituaient un de ses marchés cibles.

J'ai ensuite montré à Allan comment il pouvait grandement accroître son prestige au sein de ses marchés cibles en collaborant avec d'autres personnes qui travaillaient également auprès de tels individus, telles que les experts-comptables et les avocats.

Et puis, bien sûr, il y a le simple fait de mériter une réputation prestigieuse. C'est dans ce cadre que l'identification des problèmes et la présentation des solutions entrent en jeu.

Je lui ai alors expliqué la chose suivante : « Aujourd'hui, l'habileté qui rapporte n'est pas celle consistant à résoudre un problème. C'est celle de le trouver. Voyons en quoi consiste un problème. Un problème ne peut exister qu'à deux conditions. La première, c'est d'avoir un objectif. La seconde, c'est le fait que

les moyens mis en place pour atteindre ces objectifs ne donnent pas les résultats escomptés. Si tu n'as pas d'objectif, tu n'as pas de problème. Si les moyens utilisés pour atteindre tes objectifs donnent des résultats, tu n'as pas de problème. »

« De nos jours, les meilleurs conseillers se concentrent sur les objectifs. Avant de rencontrer un prospect, ils réunissent autant d'informations possibles pour leur permettre de comprendre les objectifs du prospect. Ainsi, lorsqu'ils se retrouvent face à leurs clients, ils posent des questions relatives à leurs objectifs. Ensuite, ils fournissent des exemples mettant en évidence le fait qu'ils comprennent parfaitement bien comment atteindre les objectifs dont il est question. Une fois qu'un problème est identifié, ils peuvent efficacement présenter des solutions. »

« Un peu plus tôt, nous avons parlé de Sam. Penchons-nous un peu plus sur son cas, parce que mon expérience me dit que son succès n'a pas grand-chose à voir avec la chance. Il y a de nombreuses personnes qui ont eu la même "chance" que Stan, mais qui ne connaissent pas son succès. Un conseiller m'a récemment parlé d'un de ses clients qui s'était vraiment taillé une place de rêve dans le secteur technologique, pour ensuite le laisser tomber. Au départ, il a eu la même "chance" que Stan, mais le résultat final est bien différent. La différence tient au prestige. Aux yeux de son client, Stan était un expert lorsqu'il s'agissait d'identifier un problème et de présenter des solutions. Son client savait que Stan était en mesure de gérer la complexité croissante de sa situation. Le client de l'autre conseiller, par contre, pensait que ce dernier ne pouvait pas le faire pour quelqu'un dont la situation venait de passer à un niveau supérieur. Pour ce client, des problèmes plus sérieux signifiaient qu'il devait trouver un conseiller plus sérieux. »

« Dans le cas de Stan, le prestige qu'il avait établi auprès de son client lui a permis d'obtenir de nouveaux clients. Et c'est le rôle assigné au dernier P, la prospection. Le prestige donne le droit de prospection. Parce que tu es perçu comme effectuant un bon travail, tes clients et les personnes ayant de l'influence n'hésitent pas à te présenter aux individus que tu veux rencontrer.

Lorsque tu prospectes, tu transfères le prestige qui est né de la collaboration avec un client vers d'autres clients. »

Allan était très excité par cette nouvelle façon de concevoir les affaires. Au cours des quelques mois suivants, il a commencé à mettre en place les « 4 nouveaux P ». Il voulait établir, avec ses clients, des relations lui permettant de concentrer ses efforts de façon limitée et efficace. Il a placé quelques annonces publicitaires et a rédigé quelques articles pour une publication destinée aux experts-comptables. De plus, il a commencé à se mailler à un certain nombre d'experts-comptables qui travaillaient principalement avec des propriétaires d'entreprises. Ceci lui a permis de se faire un nom au sein de la communauté comptable, et a fini par se concrétiser avec quelques recommandations clés. Au bout d'un certain temps, il a développé d'étroites relations avec plusieurs experts-comptables, qu'il impressionnait avec sa capacité à identifier les problèmes et à présenter des solutions. Le prestige que ces personnes lui accordaient lui a donné la possibilité de rencontrer certains de leurs clients propriétaires ou gestionnaires d'entreprises. Un de ces clients a fini par être pour Allan, l'équivalent de l'important client de Stan.

Lors d'une conversation avec un des experts-comptables faisant partie de son réseau, Allan a pu exposer un certain nombre de pertes et de risques auxquels faisait face un des clients de son interlocuteur. Il a également pu expliquer certains avantages dont pourrait se prévaloir le client en effectuant une planification efficace sur le plan fiscal. L'expert-comptable a fini par présenter Allan à son client, Marvin, le propriétaire d'une société de construction. L'expert-comptable était disposé à présenter Allan parce qu'en attirant l'attention de son propre client sur les risques et rendements identifiés, il l'impressionnait. Allan a préparé, avec expertise, une solution réglant les problèmes de Marvin, mais 14 mois plus tard, ce dernier obtenait un contrat très important auprès de la ville. Ses affaires montaient en flèche, et Marvin s'est assuré qu'Allan était à ses côtés pour y faire face. Ce faisant, Allan a rencontré les fournisseurs aisés de

Marvin qui le présentait comme étant le meilleur conseiller sur le marché.

Aujourd'hui, deux ans plus tard, Allan a surpassé son objectif d'un demi-million de dollars de revenus. Mais ce qui est peut-être encore plus important, est le fait qu'il se sent rajeuni et qu'il est heureux au travail.

### Leçons à retenir

De nos jours, c'est le marketing qui pose problème aux conseillers. C'est pourquoi il est important de comprendre comment les meilleurs d'entre eux se vendent. Le travail que j'ai entrepris avec les meilleurs conseillers m'a fait réaliser que tous présentaient une qualité que j'appellerais le prestige ou la prééminence. Leurs clients, et les personnes œuvrant dans le cadre des mêmes marchés, reconnaissent tous que ces conseillers sont de véritables experts. Leur prestige est le passe-partout qui leur donne accès aux marchés et aux clients clés. Les activités promotionnelles mises en place par Allan auparavant ouvraient certaines portes, mais pas les bonnes. Une fois qu'Allan a examiné sa façon de faire à la lumière des « 4 nouveaux P », il a réalisé que cette pratique n'aurait jamais pu l'amener à passer la vitesse supérieure. Pour y parvenir, il devait acquérir un prestige. Et pour que ce prestige puisse ouvrir les bonnes portes, il devait créer de bons réseaux au sein de ses marchés cibles. C'est la durabilité du réseau, ainsi que le nombre et l'étoffesse des liens qui le forment, qui déterminent le niveau de prestige qui peut être atteint. Allan a établi son prestige auprès des propriétaires et gestionnaires de sociétés de l'industrie du bâtiment, et le niveau de son prestige lui assure un futur couronné de succès.

**Norm Trainor est l'auteur de « Les 8 meilleurs principes des vendeurs ultraperformants ». Il est conférencier et directeur général du Groupe Covenant, une société qui se spécialise dans le développement des affaires des conseillers. Pour obtenir plus de détails, visitez le site Internet : [www.covenantgroup.com](http://www.covenantgroup.com)**