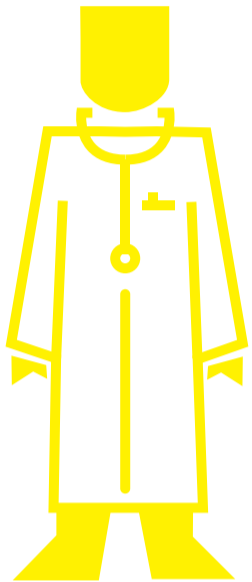


# Se positionner comme expert



**Stéphane Greco** (à droite) a fondé en novembre 2004 Rhodior qui utilise la galvanoplastie pour mettre en valeur pièces horlogères et bijoux haut de gamme. L'entreprise s'est présentée en février 2006 au Comité de sélection de projets de Genilem. Depuis, **Jérôme Favoulet**, gestionnaire (à gauche), l'accompagne pour toutes les problématiques

de gestion, finance, stratégie et marketing. **Mathieu Laburthe** a fondé en 1995 le groupe d'agences de graphisme, de design d'objets et de design Internet, Enosis Design Group. Il a bénéficié de l'accompagnement Genilem entre 1996 et 1999.

CARTE DE VISITE DE RHODIOR EN PAGE 36

**Vous voulez être crédible face à vos clients? Alors sachez mettre les limites pour valoriser votre savoir-faire. Deux dirigeants – l'un au début de sa démarche, l'autre plus installé – mettent en commun les enjeux de relations commerciales profitables.**

**Quand on démarre, peut-on se permettre de choisir son client?**

**Stéphane Greco:** Tout se joue au niveau de son domaine d'activité et de sa segmentation de marché. Si on décide de cibler le haut de gamme, pourquoi céder aux demandes d'autres secteurs? Donc oui, il faut choisir sinon on se décrédibilise.

**Mathieu Laburthe:** La question est fondamentale parce que les orientations prises au début déterminent toute l'évolution et la philosophie d'une société. Elles donnent le ton pour la suite. C'est pourquoi il faut savoir dire non à certains pour dire oui à d'autres. Bien sûr, on peut faire des concessions ponctuelles. Ensuite, sur le long terme, la question se veut plus stratégique... A analyser donc avec soin.

**Pourtant une demande pas directement liée à votre cœur de métier ne peut-elle pas être une bonne source de diversification?**

**M.L.:** Oui, chez Enosis, nous avons ajouté le design Internet à la demande d'un client. Mais, pour se diversifier, il faut d'abord faire ses preuves dans son core business, et avant d'accepter quoi que ce soit, s'assurer du soutien de son équipe, de sa capacité à évoluer, trouver les compétences spécialisées et se mettre d'accord sur les délais impartis. Un bon indicateur également est de comprendre la marge de souplesse que le client est prêt à accorder.

**Qu'est-ce qu'un bon client?**

**M.L.:** Il est clair, préparé. Il exprime régulièrement ses objectifs et ses besoins, il sait rectifier la situation à temps. Il communique bien... se montre donc ouvert, connaît ses propres limites. Charge ensuite au fournisseur d'établir la confiance grâce à des réponses professionnelles.

**S.G.:** Tout en respectant le travail fourni, il a également une certaine notion de l'échec. C'est pourquoi il est important, dans la négociation, de mettre à plat tous les scénarios possibles, de lui faire prendre conscience des risques. Un bon client est donc prêt à se remettre en question et, dans la mesure où s'est instauré un véritable dialogue, il revient sur son expérience et donne des feed-back.

**Ainsi dans une relation commerciale, chacun se met au niveau de l'autre...**

**S.G.:** Oui, toute l'idée est d'instaurer une relation d'égal à égal, de se positionner comme un partenaire qui apporte des réponses sérieuses, réalisables, en phase avec les besoins exprimés. Au risque parfois de déplaire.

**M.L.:** Question d'éthique... Je m'engage uniquement sur des points que je maîtrise. En somme, rester naturel et transparent plutôt que de bluffer.

**Jérôme Favoulet:** L'objectif est d'avoir des clients satisfaits. Un client perdu qui fait une mauvaise publicité revient toujours beaucoup plus cher que d'en prospecter un nouveau.

**Qu'est-ce qui d'après vous explique la satisfaction d'un client?**

**J.F.:** Une relation commerciale se joue aux niveaux professionnel et relationnel. C'est un tout: la qualité du produit/service et des relations entretenues. Par conséquent, les règles de communication et autres codes de conduite ne doivent pas être négligés.

**S.G.:** Bien sûr, il y a toujours ceux qui négocient tout, qui ne savent pas vraiment ce qu'ils veulent, qui entrent systématiquement dans votre expertise, enfin ceux qui ne paient pas... Avec le temps, on

apprend à prioriser: celui qui paye dans les délais, qui vient avec des propositions claires et constructives, etc. est servi en premier.

**M.L.:** L'urgence n'est d'ailleurs jamais bonne conseillère. A celui qui veut tout immédiatement, je ne réponds jamais oui par principe, mais je vois à l'interne ce qu'il est possible de faire et le rappelle ensuite.

**J.F.:** Souvent le client achète une capacité à réagir très rapidement. Dans sa tête, l'entrepreneur devient le spécialiste de l'urgence. Mais doit-il pour autant céder à toutes les exigences? Non, car au final c'est son temps, son argent, la qualité de ses relations, sa réputation même qui sont en jeu. Je me rappelle à ce titre d'un entrepreneur qui accordait systématiquement 10% de remise. En calculant ce qu'il perdait en ne le facturant pas, il a mis en évidence que ce 10% correspondait aux vacances qu'il ne s'accordait jamais...

**Justement quelle est l'étendue de cette influence? Peut-on «éduquer» son client?**

**S.G.:** Eduquer, c'est trop fort. En revanche, il faut expliquer le fonctionnement d'une entreprise, son organisation. Attention également à ce qu'un refus ne soit pas perçu comme un échec ou une frustration. Pour l'éviter? Toujours rebondir sur une autre solution, rediriger intelligemment... sans manipulation mais avec des arguments chocs.

**M.L.:** Tout est toujours possible, mais il faut définir les conditions de ce possible. De plus, le subtil dosage «qualité, argent, temps» fait qu'un client trop pressé n'aura jamais les trois en même temps, mais au mieux deux; là aussi on a une marge de manœuvre... Enfin exigeons de nos clients qu'ils soient exigeants! Toujours dans le cadre professionnel sans déborder au niveau relationnel. C'est la seule revendication qui permet d'avancer, donc d'innover.