

20.1_prospection_gestion_temps_clin_œil

Objectifs pédagogiques

- connaître les erreurs à éviter en gestion du temps sur une journée complète
- connaître les erreurs à éviter en prospection téléphonique

Ouverture au noir

9h00

FL off : je vais commencer par la prospection... c'est le matin que les clients sont dispos...

(Téléphone)

Fabrice n'a pas renvoyé sa ligne téléphonique : s'il veut être efficace pour réaliser une tâche de fond comme la prospection, il doit renvoyer sa ligne et couper son mobile.

FL : oui Jean-François...

JF : Fabrice, il est où le visuel pour Cairns ?

FL : ben... ils ont validé ?

JF : ben oui, ils ont validé ! je t'ai envoyé un mail lundi !

FL (regarde son PC) : attends... ah oui... c'est juste, maintenant, je me souviens, j'ai lu ton mail lundi, mais j'ai complètement zappé !

Fabrice n'a pas anticipé le travail important et incontournable pour Jean-François. Il perd du temps, car il est contraint de le faire en urgence, au moment le plus inopportun.

De ce fait, toute sa matinée est perdue pour la prospection téléphonique, alors qu'il sait que les clients sont disponibles plutôt le matin. S'il maintient sa prospection l'après-midi, il risque fort de travailler pour rien. Dans ce cas, il doit reconnaître son erreur, et reporter la prospection au lendemain matin.

JF : eh ben je fais quoi ?

FL : ben je te le fais ce matin...

JF : tu as commencé ou tu pars de rien là ?

FL : ah ben non, j'ai rien, mais je te le donne pour midi, sans faute !

JF (souffle) : pour midi ? pour de vrai hein ?

FL : midi !

JF (pas rassuré) : ok, je te rappelle

FL : ça marche (raccroche)

FL off : oh punaise... j'avais complètement oublié... j'ai juste le temps de lui faire... 3 heures, ça sera pas de trop.

10h45

FL (travaille en silence) / téléphone

Samira : salut Fabrice, on a reçu les chiffres des filiales, il faudrait les compiler pour le comité de Thierry cet après-midi.

FL : c'est pas à Luc de le faire ?

Samira : il est en récupération aujourd'hui.

FL (moue) : je dois finir le visuel de Cairns pour midi !

Samira : ben tu peux le faire de 12h à 13h ?

FL : il en a besoin pour quelle heure ?

Samira : 14h. Mais il faut qu'il les lise au moins une heure avant.

FL : ils sont sur le réseau ?

Samira : oui. Tu me mets en copie quand c'est fait ?

FL : ok.

Fabrice ne creuse pas suffisamment la demande de son interlocutrice : quel objectif, pour quoi faire, sous quel format compiler les chiffres ? Quel niveau de détail ? Et surtout quelle urgence ? Elle n'est pas l'utilisatrice finale : ce n'est donc pas auprès d'elle qu'il doit se renseigner, mais directement auprès de Thierry. Il risque de produire un travail excessif par rapport au besoin réel.

En appelant Thierry, il pourra se faire préciser sa demande, et éviter des hors sujets éventuels, ou des travaux inutiles.

De plus, il pourra peut-être négocier de réduire le volume du travail aux chiffres essentiels, voire de différer ce travail suffisamment pour que Luc puisse le faire à son retour.

En tout état de cause, il aurait dû contacter Thierry immédiatement, au cas où, plus tard dans la matinée, il serait injoignable.

11h38

FL (dans ses dossiers, bruit d'une fenêtre chat, off, sourire attendri) : ah ma puce... (tape et parle en même temps) oui, moi aussi mon cœur... (se replonge dans ses dossiers, puis entend à nouveau le son d'un message entrant, lit)... ah ben non ! (tape en lisant) : moi non plus, je n'aurai pas le temps. Tu ne peux pas y aller après ton dernier rdv ?... (attend le retour, moue ennuyée, puis tape en lisant) ok, j'irai ce soir... (attend, puis tape)... ok, c'est noté. Je t'embrasse mon cœur... (puis, off, à lui-même, regardant sa montre moue rassurée) bon, avant 18h, ça devrait passer...

Toute interruption dans un travail de réflexion est une perte de temps importante : compter plusieurs minutes pour se replonger efficacement dans la réflexion interrompue. Fabrice doit donc couper sa messagerie instantanée (comme il doit couper son téléphone) pour rester concentré.

La messagerie instantanée est plus consommateur de temps qu'Internet car le correspondant attend une réponse immédiate d'une part : on doit être à sa disposition. D'autre part, on attend soi-même une réponse : ce temps d'attente est encore une perte pour la concentration. Enfin, la conversation peut être plus longue qu'au téléphone si les correspondants maîtrisent moyennement la frappe, qui allonge la durée de la réponse.

Il est recommandé de réserver l'usage de l'Internet privé et de la messagerie instantanée soit en dehors des heures de bureau, soit à des horaires précis et limités : au cours des pauses, pendant le déjeuner...

Au-delà de la messagerie, Fabrice a accepté un rdv important (on le saura plus tard : récupérer la voiture de sa femme), qu'il ne peut décaler. Il doit donc l'intégrer dans son emploi du temps. S'il veut tenir ce rdv, il doit donc ré-agencer son agenda, voire sacrifier des tâches, ou bien emporter des dossiers chez lui. Rien de tout cela n'est pris en compte. Il doit aussi se mettre une alerte sonore (téléphone mobile ou Outlook) pour arrêter sa journée à temps.

12h07

FL (au téléphone) : Jean François ?... c'est bon, je viens de t'envoyer la maquette... de rien...

Sauf exception, le mail suffit : son correspondant étant avide de cette maquette, il doit être connecté en permanence...

FL off : bon, alors, les filiales... quelle barbe cette compilation...

12h32

FL (décroche le téléphone, compose, puis) : oui Samira, tu sais si Thierry veut le détail par produits ou pas ?

Samira : j'en sais rien... c'est Luc qui les fait d'habitude... fais-le dans le doute...

FL (moue) : mouais... mais... ça va me prendre un quart d'heure de plus cette histoire...

Samira : écoute, il vaut mieux le faire. Ca lui sera peut-être utile.

FL : mouais... bon écoute, je vais l'appeler, je serai fixé.

Samira : comme tu veux. A+

FL : oui, salut (raccroche, puis compose un numéro)... bonjour Christine, Thierry est là ?... ah ben oui, le déjeuner (regarde l'heure)... bon, non c'est pas grave... dis-lui que je lui envoie les compilations quand il rentre...(raccroche)

FL off : eh voilà, je suis bon pour me taper le détail par produits...

Fabrice n'ayant pas anticipé la disponibilité de Thierry (cf supra) il n'a pas pu le joindre, et n'a plus le choix que de consacrer encore 15 min de plus à ce rapport... dont il ne connaît toujours pas ni l'urgence ni l'importance.

Lorsqu'une tâche dépend des autres, vous devez non seulement creuser la demande, mais aussi anticiper la disponibilité des interlocuteurs dont vous dépendez : le demandeur, les informateurs pour tout le processus de la tâche, d'autres intervenants, des demandeurs ou utilisateurs secondaires, les pourvoyeurs d'information et les personnes susceptibles de vous aider (ou à qui déléguer).

13h20

FL (au tel) : Oui Thierry, c'est Fabrice.

Thierry : oui, bonjour Fabrice, j'ai pas beaucoup de temps, là, je prépare le comité.

FL : oui, justement c'est pour le comité, j'ai compilé les chiffres des filiales, je te les envoie par mail.

Thierry : ah, euh... tu as repris la matrice de Luc ?

Fabrice aurait non seulement dû demander ce qu'il devait faire (le contenu) mais aussi sous quelle forme le rendre (la forme). Les deux éléments sont indispensables pour éviter de gaspiller ses efforts.

FL (doute) : euh... ben c'est le tableur de consolidation mensuel ?!

Thierry (souffle) : on a sorti un nouveau format à compter de ce mois-ci... bon écoute, c'est pas grave, de toutes façons, je n'en ai pas besoin pour le comité d'aujourd'hui... mais ce que tu as fait n'est pas perdu, ça aidera Luc à remplir sa nouvelle matrice. Tu lui envoies par mail ?

Fabrice vient de perdre une heure car :

- il n'a pas validé l'urgence et l'importance de la tâche
- il n'a pas validé la disponibilité de son correspondant

2 points clés de la gestion du temps.

FL (moue dépitée) : pas de problème Thierry, bon comité.

Thierry : Merci, au revoir

FL : et voilà, une heure et quart à faire le travail des autres... (regarde sa montre) oh dis donc, 13h25, la cantine va fermer (rassemble ses affaires et s'en va)

Fabrice, par hasard, profite d'une faible affluence au restaurant d'entreprise : calculez vous aussi les meilleurs horaires pour déjeuner posément et sans perdre de temps à attendre en période de forte affluence.

14 :00

*Connaissance des outils informatiques
Physiologie alimentaire*

FL off (souffle en se caressant le ventre) : ... où là, là, la poire Belle-Hélène sur le gratin Dauphinois, c'est pas heureux...

Dans certains cas, le régime alimentaire peut influencer sur la productivité : qu'il soit insuffisant, ou trop copieux, il peut perturber la concentration. A vous de l'adapter à la saison, votre activité, votre métabolisme...

bon allez, on y va... le fichier prospect (consulte le PC)... c'est dingue tout les tris qu'on peut faire !... (indécis, tapote le PC, consulte ses notes, part en arrière sur sa chaise, une feuille dans chaque main)... ouais, ben c'est pas simple... je tape les industriels pharmaceutiques de plus de 100 salariés ou l'agro-alimentaire ?...

La prospection téléphonique est une activité difficile et exigeante : le commercial doit rester concentré et disposer de tous les outils nécessaires à son travail. Il doit les préparer en amont. Ici, Fabrice n'a pas analysé le fichier client. Il n'a même pas défini sa stratégie : il

est illusoire de vouloir prospecter dans ces conditions.

La prospection se fait en deux temps : la préparation, puis les appels. La préparation se fait indépendamment du rythme des clients. Les commerciaux en profitent généralement pour la placer à des moments creux (périodes où leurs clients ne sont généralement pas disponibles).

Il convient de séparer la préparation des appels, car ces deux activités ne demandent pas les mêmes ressources :

- La préparation exige une bonne créativité, du calme pour se concentrer et un temps assez important (plusieurs heures) pour planifier les appels, rechercher les clients, les sélectionner, les hiérarchiser... de la réflexion et du recul, une vision moyen-long terme. C'est un travail de réflexion pour lequel le commercial doit intégrer une somme importante et variée de paramètres.
- Les appels nécessitent une très grande forme physique, beaucoup d'énergie, sur une période plus courte (maximum une heure d'affilée). C'est un travail intense et parfois épuisant : vous devez vous ménager des pauses, et trouver des « récompenses » intermédiaires car c'est une activité parfois très ingrate. Les appels demandent de réagir du tac au tac, et de trouver des solutions dans l'instant pour convaincre sur le champ. C'est un travail d'instantanéité, pour lequel le commercial doit être centré sur son client et son objectif.

Ce n'est donc pas la même énergie qui est mobilisée, pas les mêmes ressources : on ne peut donc pas alterner ces activités, car elles demandent un état émotionnel totalement différent.

Je vais faire un tri croisé, ça va réduire un peu déjà... alors je croise quoi... le CA... avec la région... ok... alors... comment on fait là...(moue)... ah non, ça marche pas... (relève le nez) 'y a pas quelqu'un qui sait ça ?... ah ben non, ils sont tous en clientèle... peut-être dans le menu...

Fabrice n'a pas anticipé l'outil d'analyse, en l'occurrence, l'outil informatique : il aurait dû, soit se former, soit travailler la base de donnée à un moment où d'autres commerciaux auraient pu l'aider. Il semble à contretemps sur cette journée : les appels se font apparemment le matin, et les visites l'après-midi (aucun commercial dans son entourage). Dans ce cas,

il aurait dû reporter l'analyse du fichier, de même qu'il aurait dû reporter la prospection dès le début de la matinée (suite à la demande urgente des premières minutes).

14 :36

FL off : ... bon allez, on a perdu assez de temps comme ça... c'est l'agro, et puis on verra bien [tape sur son PC]...et voilà... 100 pages d'un coup.. j'ai juste le temps de me prendre un café...[quitte sa chaise]

Les 100 pages sont-elles nécessaires ? quelques pages auraient suffi certainement pour la prospection de l'après midi : c'est une perte de temps (impression) et une perte pour l'environnement (impressions superflues).

14 :43*Canaliser ses clients*

FL off avec un café et une liasse de documents : ... allez, on commence par le premier, c'est parti.

Fabrice doit-il commencer par le premier ? Certainement pas : il doit commencer par les clients stratégiques ou prioritaires. A lui bien sûr de définir ses priorités :

- par CA potentiel ? (volume actuel)
- par accessibilité ? (vente facile)
- par potentiel de croissance ? (volume futur)
- par la notoriété et l'influence du client ? (effet de leadership)
- autre ?

FL (s'apprête à décrocher le téléphone quand il se met à sonner) : Fabrice Ledoux bonjour ?...

BF : oui, Benjamin Fontaine à l'appareil...

FL (les yeux au ciel) : ah, Monsieur Fontaine, bonjour...

BF : Bonjour Fabrice. Je voulais vous appeler pour notre dernière campagne. C'était un succès vous savez !...

FL (tapote sur son PC) : ... eh oui...

Fabrice n'ose pas cadrer son client : il ne connaît pas l'objet de son appel ni la durée estimée.

14 : 55

BF : ... et vous savez comment on a remonté le stand ? grâce à vos PLV !...

FL sourire poli, mais inquiet car n'avance pas : ... ah oui...

BF : ... je vous assure. Le mur de gauche s'était effondré la nuit. Il y a eu un coup de vent terrible, et les organisateurs n'avaient rien prévu...

FL (off qui couvre son interlocuteur, part en arrière) : ça y est, c'est parti... j'en ai pour 3 plombes... d'un autre côté, c'est un bon client c'est pas mal on plus de l'écouter, il y a peut-être quelque chose à récupérer...

Fabrice justifie son attitude a posteriori : puisqu'il n'arrive pas à endiguer le flot de paroles de son client, il se rassure en imaginant qu'il pourrait lui être utile. C'est une erreur le plus souvent. Il arrive parfois cependant que ce soit un bon calcul. Dans ce cas, il faut rester concentré sur ce qu'il dit pour obtenir des informations ou rebondir. N'espérez pas obtenir un bénéfice d'une écoute passive ou de complaisance. En l'occurrence, Fabrice tente de travailler en l'écouter d'une oreille distraite. Ainsi, il perd doublement son temps :

- il ne peut pas vraiment travailler, son client le déconcentre
- il ne peut pas vraiment rebondir sur les informations données par le client car il est distrait par son PC

BF (en fond sonore) : même pas une bâche de protection. On était exposés aux quatre vents, et ça n'a pas manqué. En plus de ça, le groupe électrogène est tombé en panne juste quand le menuisier a eu besoin de sa perceuse et de sa scie sauteuse. D'ailleurs, au demeurant, c'était pas tip-top l'organisation. Je compte en parler au syndicat lors de la prochaine assemblée générale... Tenez, d'ailleurs, vous y serez peut-être, non ?

FL (au dépourvu) : ... euh... je ne crois pas... je ne sais pas si c'est très intéressant pour moi...

BF : ... oh, ben attendez, vous pouvez bien prendre le temps de passer !... en général, on ne s'ennuie pas au banquet de clôture !...

FL (ironique) : ah ça !...

BF :... bon, je voulais juste vous dire comment ça s'était passé et vous remercier... je ne vous retiens pas plus longtemps, je vous laisse travailler...

FL : non, mais vous ne me dérangez pas.

Fabrice n'ose pas écouter ou reporter la conversation. Pire, il encourage son client sans aucun bénéfice.

BF : ... c'est vrai ?... eh bien sincèrement, ça me fait bien plaisir de travailler avec vous... et je vais vous faire une confiance...

FL (yeux au ciel, off) : ça y est, c'est reparti !

H1 : ... vous êtes le représentant le plus sympathique que je connaisse. Sincèrement, c'est vous qui avez raison. Vous savez toujours prendre le temps avec vos clients. C'est une qualité rare de nos jours. Sachez la cultiver !... allez, bon après-midi et à la prochaine !...

FL : merci.

BF : au revoir.

FL : au revoir Monsieur Fontaine

15 :05

FL (sur son fichier, off, moue ennuyée) : ah, mince, j'ai oublié de vérifier si certains n'étaient pas déjà clients chez nous... Bon, c'est pas grave, je vérifierai un par un avant chaque appel sur l'ordinateur... c'est vite fait... (consulte un numéro sur le PC et compose)

L'alternance de nature de tâche est source de perte de temps : il devra se re-concentrer pour analyser l'historique de chaque nouveau client, puis se reconditionner pour appeler. Ces allers-retours nuisent à l'efficacité commerciale et font perdre du temps.

Au combiné : sonnerie occupé

FL (moue, off, raccroche) : bon, suivant (consulte les numéros et compose)

Fabrice ne note pas le résultat de ses appels au fur et à mesure : c'est comme s'il n'avait rien fait ! Un numéro occupé est une information, et il faut la noter. Il faut surtout noter de rappeler dans les 10 à 15 min, car on sait que l'interlocuteur est présent. Il suffit d'attendre qu'il raccroche. Au-delà de 15 min, il y a des chances pour qu'il parte en réunion, s'en aille en rdv, ou commence une autre tâche. Il faut noter l'action faite et l'action à faire, soit dans un cahier si l'on est seul à prospecter, soit sur ordinateur si on partage un fichier de prospection.

Au combiné : *le numéro que vous avez demandé n'est pas attribué, votre appel ne peut aboutir...*

De la même manière, il doit noter les faux numéros pour que la base puisse être mise à jour.

FL (souffle, off) : ...Fred m'avait pourtant dit que le fichier était top niveau. On peut vraiment pas lui faire confiance... Bon, suivant...

15 :15

Micheline : société Rocaille, Micheline à votre service...

FL souriant : oui, Fabrice Ledoux de Techno Plus. Je souhaiterais parler au responsable des achats industriels s'il vous plait ?...

Micheline : il est absent pour la journée. Souhaitez-vous le rappeler demain ?

FL déçu : oui, volontiers...

Micheline : Merci de votre appel Monsieur, au revoir...

FL : oui, au revoir... (moue, off): bon, suivant...

Fabrice n'a pas préparé de guide d'entretien : il ne sait pas comment rebondir dans le cas (très fréquent) où l'interlocuteur n'est pas là. **Dans ce cas, que peut-il faire ?**

- Valider la fonction du prospect avec son assistante
- Valider toutes informations (est-il décisionnaire, autres décisionnaires)
- Demander son mobile, son mail
- Valider son nom (il ne l'a pas apparemment)
- Demander à parler à d'autres responsables
- Obtenir des informations sur la société, sur l'activité, sur le service
- Des chiffres de consommation, des informations sur le parc existant
- L'heure exacte à laquelle il doit rappeler
- Demander d'autres contacts dans l'entreprise et en dehors de l'entreprise (les homologues de la fonction)
- Demander des informations sur la concurrence (les produits et services utilisés actuellement, état de satisfaction du client)
- Sonder les insatisfactions du client (son assistante doit les connaître) sur le produit proposé par la concurrence
- Le nom et prénom de l'assistante pour créer une relation privilégiée par rapport à tous les autres commerciaux qui ne prendront pas le temps de s'intéresser à elle (ainsi que son mail pro et sa ligne directe)...

FL (sur son fichier, off) : société Balto... tiens elle est cliente... [consulte son PC] voyons voir sur quel secteur... ah ben tiens, chez Fred

justement. Il s'est gardé les meilleurs clients bien sûr... et le montant de facture... c'est pas croyable !... c'est pas moi qui décrocherais un lot pareil... c'est un gros veinard ou il est magicien... Bon, allez, on s'y remet...

Fabrice se disperse : est-il nécessaire de consulter les résultats de son voisin commercial ? Il serait préférable de lui demander comment il a réussi à obtenir ce chiffre d'affaire.

En prospection au téléphone, l'une des premières difficultés consiste à rester concentré sur la tâche. Donnez-vous des objectifs par tranches très courtes, qui vous obligent à rester sur le sujet (tranches de 20 min par exemple). Puis prenez des pauses très courtes aussi pour décompresser (c'est un travail éprouvant nerveusement). Enfin, ne soyez pas trop ambitieux : alternez des plages de prospection pure (pas de recherche de clientèle) avec d'autres travaux, selon les habitudes de vos clients (exemple ; de 9h à 10h, puis 13h-15h, puis 17h-18h si c'est le rythme de disponibilité de vos clients)

15 :25

Préparation de l'argumentaire

Stéphanie : Stéphanie, Société Malice, Bonjour ?...

FL : Bonjour Madame, Fabrice Ledoux de Techno Plus, je souhaiterais parler au responsable des achats industriels...

Stéphanie : C'est à quel sujet ?

FL (décontenancé) : ...euh... eh bien, c'est à dire que j'aimerais lui parler de nouvelles solutions informatiques très performantes, et je serai dans votre secteur la semaine prochaine...

Visiblement, Fabrice n'a pas préparé son accroche : c'est la phrase clé qui, en quelques mots doit :

- donner envie d'en savoir plus si c'est l'interlocuteur demandé
- motiver l'intermédiaire à transférer l'appel si c'est un barrage

Quelques éléments pour réussir :

- en une phrase, évoquer une difficulté rencontrée par 80% des utilisateurs et laisser entendre que l'on a une solution (pour la cible)
- Pour l'intermédiaire : à la fois tenir un langage technique (incompréhensible) et laisser le doute sur l'origine de la demande (la cible attendrait-elle une

information de votre part ?) ou bien évoquer des enjeux qui dépassent clairement l'intermédiaire (qui n'osera pas prendre la décision de faire barrage)

Stéphanie (sèche) : il faut d'abord envoyer une plaquette Monsieur...

FL souriant : ... oui, tout à fait, mais je voudrais lui en parler d'abord pour savoir si cela l'intéresse...

Stéphanie : il n'accepte pas de rendez-vous sans documentation préalable...

FL (déstabilisé) : ah... bon... euh... comment s'appelle-t-il exactement ?

Stéphanie : je ne suis pas autorisée à vous donner son nom...

FL : mais je dois bien mettre en nom sur l'enveloppe !

Stéphanie : écrivez au service achat et je lui transmettrai...

FL (résigné + énervé) : très bien... je vous remercie Madame... (raccroche, souffle, étire ses bras, tapote sur le bureau de nervosité, off) bon, il faut que je prenne un café pour me calmer... (se lève)

Fabrice n'a pas préparé son guide d'entretien, qui doit prévoir les barrages les plus efficaces et les solutions pour chaque réplique (voir supra). Son action commerciale est inutile parce qu'elle n'est pas appuyée sur une technique verbale suffisante. Il n'a pas non plus d'angle d'attaque efficace (le prix ? la technologie ? l'environnement ? la nouveauté ?...)

15 :45

Valider ses contacts

FL (se rassied avec un verre. Jette un œil au loin, off) : et Triquet qui me surveille de son bocal. C'est clair que si je ne lui ponde pas des rendez-vous cet après-midi, je vais en entendre parler... bon, next... ah, là, j'ai le nom du client... cette fois, Fabrice, c'est le bon... yes !... (décroche)

La motivation de Fabrice n'est pas de développer son portefeuille de clients, mais de trouver des rendez-vous à présenter à son supérieur. Il est prêt à tout, même aux rdv les plus insignifiants ou inutiles. Il ne doit pas être guidé par la peur, mais par une stratégie. Peut-être aurait-il dû en parler avec son manager justement pour éviter de perdre son temps : il est généralement préférable de partager ses difficultés plutôt que de les garder pour soi. Il aurait pu simplement expliquer à son manager

qu'il n'a pas pu faire de prospection le matin, et qu'il préfère la remettre au lendemain, pour des raisons d'efficacité. C'est un discours que son manager peut entendre, et approuver, plutôt que de s'obstiner dans une impasse. Peut-être même son manager aura-t-il des suggestions utiles pour sa prospection pour occuper utilement son après-midi ? (listes de clients à valider, analyse du portefeuille, conseils auprès de commerciaux plus aguerris...)

Femme : « société Sapoisse j'écoute ? »

FL (assuré, voix posée, dynamique) : Fabrice Ledoux pour Christian Bigle s'il vous plaît.

Femme : un instant s'il vous plaît

FL (patiente)

CB : Oui, Christian Bigle à l'appareil...

FL : Monsieur Bigle bonjour, Fabrice Ledoux, chef de secteur de la société Techno Plus. Nous proposons des solutions logicielles très avancées techniquement qui permettent de réduire significativement vos délais de production par l'optimisation des flux... pouvons-nous nous rencontrer ?...

CB : ah, on vous a mal aiguillé... c'est Monsieur Lepage qui s'occupe de ça... je vous le passe...

Fabrice a bien préparé son introduction... mais il n'a pas validé la qualité de son interlocuteur. Dans cet exemple, il est rapidement détrompé, il perd peu de temps. Dans certains cas, un quiproquo peut s'installer, qui fait durer une conversation inutile pendant plusieurs minutes : validez d'emblée le poste et les responsabilités de votre interlocuteur.

15 :50

CB : il finit un coup de fil, il est à vous dans 2 minutes... vous patientez ?

FL : oui, bien sûr

CB : je vous mets en attente. Au revoir...

FL : merci, au revoir...

Musique des 4 saisons de Vivaldi / sur plans cut de FL : regarde puis fait ses ongles / lance une boule de papier dans la corbeille / essaye de faire tenir une pièce de monnaie entre le nez et les lèvres...

Fabrice peut choisir de rappeler ou de rester en ligne. Les deux solutions sont acceptables. En revanche, sa réaction doit être appropriée :

- S'il choisit de rappeler, il doit valider la fonction et les responsabilités de Mr Lepage avec Mr Bigle, prendre autant

d'informations que possible (ligne directe, horaires...), puis prendre congé poliment et noter immédiatement quand rappeler Mr Lepage (avec sonneries si possible).

- S'il choisit d'attendre (dans certains cas, il faut absolument contacter le client avant qu'il ne reparte en rdv), son attente doit être efficace : il peut actionner la touche main libre et s'atteler à des tâches mineures, qui demandent peu de temps et peu de concentration, car il peut être interrompu à tout instant. Exemples : lecture et tri des mails, parcourir un article, prendre connaissance de notes d'information qui ne demandent pas de réponse...)

15h55

Pas de démarche structurée : oubli du rappel

CB : Allo ?

FL souriant : Oui, Monsieur Lepage, Fabrice Ledoux de Techno Plus...

CB : ... non, non, c'est toujours Christian Bigle... la communication de Monsieur Lepage va durer un peu. Il préfère que vous le rappeliez dans un quart d'heure...

FL : ah ?... bon... ben d'accord... Merci...

Fabrice a totalement perdu son temps : il n'a obtenu aucune information, il n'a rien fait pendant son attente, il n'a même pas noté quand rappeler son client : il aurait au moins dû créer une alerte audio (Outlook, réveil ou sonnerie mobile) pour rappeler dans les 15 minutes.

16 :00

JD : Jérôme Ducran bonjour...

FL : oui, je voulais parler au responsable des achats... c'est bien vous ?

JD : C'est à quel sujet ?...

FL : eh bien... c'est au sujet des logiciels informatiques de gestion des flux et des approvisionnements...

JD (le coupe) : non, je vous remercie, nous n'avons besoin de rien... merci, au revoir

FL : oui, mais nous avons des solutions très performantes... (s'arrête car entend la sonnerie du téléphone raccroché)

Dans cette situation, il est légitime de se sentir démotivé et de chercher des dérivatifs. Dans ce cas, il faut prévoir des activités différentes (toujours dans le cadre de la prospection) ou

bien des « récompenses ». Exemples : suite à un refus déplaisant de ce type, lister tous les rappels prévus dans la journée et choisir celui qui a le plus de chances d'aboutir, ou celui où vous avez eu le meilleur accueil précédemment. Ou bien lister les appels faits dans chaque catégorie (vous avez créé des catégories de clients en fonction de divers critères : taille, CA, potentiel, région, prioritaire...) et changer de catégorie. L'objectif est de s'aérer l'esprit, de digérer sa frustration sans se déconcentrer.

16 :05

FL (raccroche, souffle, parcourt son bureau du regard, off) : la propale e-power... faut que je la finisse...tiens, 'y a pas de logo sur la page de garde... je peux au moins le rajouter vite fait [se met à son PC]...

Dans cet exemple, Fabrice n'a pas su gérer sa frustration, et doit trouver un dérivatif qui va lui coûter... 50 minutes. En effet, il manque toujours des éléments dans une proposition commerciale, il est toujours possible de l'améliorer... mais parfois sans réelle utilité. C'est juste un prétexte pour Fabrice pour quitter une activité qui l'ennuie, ou pour laquelle il rencontre des difficultés. En prospection commerciale, il faut se donner des repères stricts : 60 minutes d'appels sans rien d'autre par exemple. Et s'y tenir !

16 :55

FL (sur son PC, sonnerie de téléphone) : oui Sofia ?... ah ça c'est la facture précédente... non, c'est une facture hors contrat... Un avenant qu'on a signé en mai... oui... ah non, ça n'était pas compris... c'est à facturer, mais en 2 lots... oui, ils finissent l'année comptable en juin... euh... non... attends... je vérifie... (consulte ses notes)... bon, je ne retrouve pas mon exemplaire... je passe te voir, ce sera plus simple...(raccroche et se lève)

Deux sources de perte de temps :

- Fabrice n'a pas renvoyé sa ligne téléphonique (il aurait aussi dû éteindre son mobile)
- Lorsqu'il a établi la facturation de son client (il y a quelques temps), il n'a pas traité son dossier complètement et n'a pas transmis les explications nécessaires, y compris pour lui-même (il les aura oubliées après quelques semaines). Le temps de se les remémorer est 5 à 10 fois plus important que le temps de laisser une note alors que l'affaire est encore récente. Dans tous les cas, notez

toutes les informations utiles et partagez-les, elles vous seront demandées tôt ou tard !

17 :25

FL (se rassied, off) : bon, les rendez-vous... (regarde sa montre, puis au loin)... et Triquet qui m'attend dans une demi-heure... de toutes façons à cette heure là, pas la peine d'espérer joindre qui que ce soit [inquiète]... je vais lui dire que je vois Justin d'Aléa... je devais déjeuner avec lui la semaine prochaine... ça me fera au moins un rendez-vous...(moue rassurée)...

FL : bon, sinon, le courrier... (regarde des documents dans sa bannette)... bon, ça, c'est vu... ça, il va me falloir deux heures, je verrai plus tard (repose tout sur un même tas)... ça... bof, pas envie... ça... allez, c'est pour Eric, je lui enverrai...ça... c'est quoi ça ?... comprends pas, je verrai plus tard... ça... ah ben ça je peux le faire, j'en ai pour une seconde, je tape juste la réponse...

« Chose touchée, chose rangée » : c'est valable pour le courrier comme pour les mails. Il ne s'agit pas forcément de les traiter, mais de les classer en important/pas important et urgent/pas urgent. Ou bien de les renvoyer, les traiter dans la journée, les archiver ou les différer (créer autant de bannettes sur son bureau que d'action : 3 ou 4 maxi).

Le courrier manipulé une fois par Fabrice le sera plusieurs fois, avec à chaque fois les mêmes remarques... sans que rien n'avance !...

Par ailleurs, Fabrice ne choisit pas ce qu'il traite en fonction de l'urgence ou de l'importance, mais en fonction du temps qu'il estime devoir y passer. Que dire de ce choix ?... C'est un choix guidé par la fatigue de fin de journée... et mal estimé : la réponse prendra presque 15 minutes.

17h39

FL off : voilà... il manque plus que la référence client... alors... (consulte le courrier) ah ben non, il ne l'ont pas mise... je demanderai tout à l'heure à Nicole, elle doit l'avoir... voilà, il n'y a plus qu'à imprimer et poster... je ferai ça en partant...

Fabrice vient de consacrer presque 15 minutes pour... presque envoyer une lettre. Il a l'impression d'avoir fait l'essentiel. Mais tant qu'il n'a pas posté la lettre, son client n'a aucune chance de la recevoir. C'est comme s'il n'avait rien fait. Il doit donc aller jusqu'au bout de sa tâche pour la considérer comme faite.

Car son client ne sait pas qu'il l'a « presque » envoyée. Pour lui, il n'a rien reçu.

Pour Fabrice, savoir qu'il n'a rien fait tant qu'il n'a pas terminé sa tâche, c'est aussi une motivation supplémentaire qui devrait l'aider à tout terminer avant d'entreprendre autre chose.

FL (off) : Je vais faire mes mails, tiens... oh punaise... j'en ai 137... bon, il y a 100 spams, mais quand même... alors (lit ses mails)

Voilà une activité qu'il aurait pu faire alors qu'il patientait au téléphone...

17h55

FL (off sur ses mails) ... et ça c'est quoi ? promo, je vire... attends voir... c'est quoi ? appareils photos ? (clique)... mouais, pas dingue la promo... j'avais vu un autre site la dernière fois où ils avaient des prix canons... c'était où déjà...

Fabrice se disperse à nouveau : s'il veut consulter la promotion en cours, il doit réserver cette lecture en dehors de son temps de travail. Soit il transfère ce mail sur sa boîte personnelle pour le lire le soir, soit il se réserve des pauses (de durée limitée). S'il est conscient qu'il n'a qu'un temps limité, peut-être ne le perdra-t-il pas à consulter une promotion...

18h18

FL off : bon, j'en étais où déjà... ah oui, mes mails... oulà... 15 nouveaux mails d'un coup... ça s'arrête jamais... alors, les spams... hop, poubelle... ensuite... ah, c'est Julien qui me relance sur... son courrier interne (regarde sa bannette)... il est où... oui, c'est ça... (lit)... ça va me prendre du temps... je le refilerais bien à Sophie, elle a rien à faire en ce moment... oui, mais bon, le temps qu'elle comprenne, je l'aurai déjà fait... j'en ai pour deux secondes, il suffit de retrouver le tableur de l'année dernière et de faire un copier coller...

C'est tout le dilemme de la délégation : la première fois prend du temps, parfois (c'est vrai) davantage de temps que de faire soi-même le travail. Cependant, c'est un calcul à court terme. En effet, la délégation demande certes un investissement initial parfois important, en revanche, une fois l'investissement fait, il « rapporte » dès la seconde fois (si la tâche est la même). Il rapporte même pour des tâches différentes : la personne formée à la première tâche ouvre son champ de compétence et apprend à apprendre. Elle devient plus polyvalente et plus apte à assimiler de nouvelles tâches. Si ces tâches sont intéressantes, valorisantes ou responsabilisantes, vous avez aussi des

chances de la motiver. Elle sera d'autant plus efficace ! Enfin, c'est aussi votre rôle de manager que de former et faire monter en compétence les collaborateurs qui vous entourent. Autre élément en faveur de la délégation : une tâche, si simple soit-elle, est bien souvent sous-estimée. Ne serait-ce que par les impondérables.

18h27

Gestion des priorités

Gestion des temps d'occupation incompressibles

FL off : (clique) et voilà... c'est parti ! il va être surpris Julien, pour une fois qu'il passe en premier... il a de la chance que j'ai pas envie de faire le reste aujourd'hui. Bon sinon, le reste justement... alors (regarde autour de lui)... mince ! Les compressions ! Quel crétin... il y en a pour une heure sans pouvoir toucher le PC... ah flûte, j'aurais dû les lancer pendant le déjeuner... quel crétin ! bon c'est pas grave, je les ferai ce soir pour demain matin... mais c'est bête, j'ai perdu une demi-journée... il faut que je fasse un mail à Sandrine pour lui dire qu'elle ne les aura que demain soir... (sur son clavier)

Fabrice a doublement perdu son temps : les compressions sont différées, et il doit en plus faire un mail d'explication ! L'erreur de Fabrice ici, c'est ne n'avoir pas placé dans son emploi du temps les tâches de fond de durée incompressibles, mais qu'il est possible de faire en temps masqué. En l'occurrence, c'est l'ordinateur qui travaille pour les compressions vidéo. En revanche, il faut lui consacrer quelques instants pour les lancer. Pour réussir à placer ces éléments clés dans l'emploi du temps, Fabrice aurait dû les noter : bien souvent, on pense pouvoir s'en souvenir, mais le rythme de la journée et ses aléas fond perdre parfois toute notion des priorités. Autre possibilité : le rappel Outlook ou sur son mobile.

18h32

Et voilà... une bonne journée qui... eh mince !!!!! J'ai oublié la voiture de Danièle... (regarde sa montre) et le garage qui ferme à 18h... elle va me tuer... (souffle)... je lui avais promis... bon, j'ai le trajet du retour pour trouver une excuse... allez hop, à la maison (s'en va)

Autre exemple d'oubli qui risque de lui coûter sa propre voiture : il est possible que sa femme exige de prendre la sienne demain, et qu'il doivent faire un crochet en transport en commun pour récupérer celle de sa femme.

Décaler un rdv ne décale pas forcément le temps de manière équivalente : le décalage peut augmenter considérablement la durée totale de la tâche...

Fermeture au noir