

Nous sommes tous des jardiniers



Par **Anne Girard**, conseil en développement de projets & gestion de la croissance, annegirardconseil@orange.fr

« Il faut cultiver notre jardin », nous disait Voltaire par la bouche de son héros, Candide. Cette injonction tout à fait bienveillante exprime parfaitement l'état d'esprit indispensable à une activité de développement d'une clientèle (*business development*). Car pour garantir une approche efficace et un ancrage dans la culture du cabinet, les outils et les techniques de marketing et de communication sont certes nécessaires mais pas suffisants.

En développant la métaphore utilisée par le philosophe des Lumières et en l'appliquant à notre sujet, il est possible de dégager quelques principes simples qui peuvent guider notre action et notre évolution personnelle dans le domaine commercial. Ces principes vont au-delà des compétences et des savoir-faire, qu'ils soient acquis au cours d'une formation ou « sur le tas ». À vrai dire, tout comme le jardinage, la maîtrise du développement commercial ne s'apprend ni dans les livres ni dans un amphithéâtre mais sur le terrain ! Car seules les expériences autant que les expérimentations feront progresser et apporteront les résultats souhaités. Lorsque nous cherchons à développer notre clientèle, nous agissons comme des jardiniers de notre activité. Faire grandir et faire évoluer celle-ci, que cet objectif nous soit imposé ou qu'il relève d'un choix personnel, nous rapproche de ce que le jardinier cherche à réaliser avec ses fleurs, ses arbres, ses légumes et ses fruits.

Mais que fait donc le jardinier au quotidien ? En quoi consiste le fait de « cultiver » ?

En premier lieu, il planifie son action notamment en fonction des rythmes des saisons et de la météo, mais aussi en fonction de l'évolution et de la croissance des végétaux qui composent son jardin. Sa gestion du temps est liée à des aspects imprévisibles et sur lesquels il n'a pas de contrôle. Mais elle repose également sur un programme de travail établi en fonction de ce qui doit être réalisé « au bon moment » : préparer le terrain, semer, protéger, nettoyer, arroser, soutenir, récolter. Trouver le

bon tempo pour effectuer ces tâches est indispensable car, à défaut, la floraison ou les récoltes pourront être mises en danger. L'alternance de ces tâches est le produit d'arbitrages quasi permanents entre une multiplicité d'actions dont l'ordre et la séquence ne peuvent être indéfiniment bouleversés... car il est difficile de récolter avant d'avoir semé !

Dans nos métiers de conseil, nous sommes exposés au même type de choix lorsque nous cherchons à équilibrer le temps passé à la production et celui passé aux activités marketing ou commerciales, avec pour objectif de trouver le bon rythme qui permettra d'alimenter l'activité en nouveaux dossiers, nouveaux contrats et nouveaux clients. Pas plus qu'en jardinage, il n'existe de recette magique car les circonstances changent en permanence et peuvent bouleverser une journée ou un mois soigneusement planifiés.

En réalité, cette nécessité de programmer ne se présente à nous sous forme de dilemme que parce que, de façon naturelle, nous avons tendance à faire ce qui nous semble le plus facile et ce dans quoi nous nous sentons le plus à l'aise. Dès lors, si les activités commerciales sont source d'angoisse ou si elles nous mettent en difficulté, nous aurons tendance à donner la priorité à la production, ce qui nous laissera alors très peu de temps pour le développement. Ce n'est donc qu'en améliorant notre confiance dans ce type d'activité – et même, disons-le, en y prenant du plaisir – que nous rééquilibrerons plus facilement nos emplois du temps.

Seconde obligation du jardinier, « faire ce qu'il a à faire » sans exiger de suites immédiates. Tout jardinier sait qu'il ne doit pas s'attendre à ce que des graines plantées le vendredi produisent un cerisier plein de fruits le dimanche... Attendre (ou même réclamer) des résultats immédiats c'est se condamner à la frustration et s'exposer à la tentation de la paresse (« se reposer sur ses lauriers », pour prolonger la métaphore végétale...).

Or le développement, tout comme le jardinage, requiert une régularité et une constance dans l'effort. Une « business disci-

DE FAÇON NATURELLE, NOUS AVONS TENDANCE À FAIRE CE QUI NOUS SEMBLE LE PLUS FACILE ET CE DANS QUOI NOUS NOUS SENTONS LE PLUS À L'AISE

plaine » d'autant plus nécessaire si le projet de développement est ambitieux et se gère à plusieurs. En effet, pour certaines plantes en particulier, le travail à réaliser après les semences ou la plantation est important et demande une attention régulière : arrosage, éradication des parasites éventuels, protection contre une chaleur ou un ensoleillement excessif ou, à l'inverse, contre le froid, etc. Ces actions-là font partie du processus qui permettra à la plante de se développer et de donner les fleurs ou les fruits ou les légumes attendus. On peut certes tenter de les déléguer mais pas les éviter.

Il en est de même pour le développement commercial : assurer la répétition des messages, cultiver sa « notoriété spontanée » ou celle du cabinet (le « *top of mind* »), communiquer sur son expertise, entretenir son réseau personnel et soigner ses relations avec les clients – même lorsqu'aucun dossier n'est en cours – sont des actions indispensables.

Gare à celui qui, ayant gagné un beau contrat ou un beau client, se contente de livrer sa prestation, sans plus. Il se rendra d'autant plus vulnérable à une offensive de la concurrence. Plutôt, donc, que d'angoisser excessivement sur les résultats à venir (dont on tiendra cependant une comptabilité précise tout en se donnant l'occasion de célébrer les succès), assurons-nous que chacun fait ce qu'il a à faire et, surtout, que l'action n'est pas entravée par des obstacles matériels ou des « barrières mentales ». Avec toujours, en toile de fond, la conscience que nous ne pouvons rien garantir ou contrôler...

Troisième engagement du jardinier, oser les expérimentations et tirer les leçons des expériences, positives comme négatives. Le jardinage est un travail d'amélioration perpétuelle qui s'appuie sur une acceptation totale de la réalité (à cet égard, la nature ne nous laisse pas le choix de nous illusionner sur nos déboires et sur notre responsabilité... rien ne sert de crier haut et fort qu'il ne va pas grêler au lieu de s'activer à protéger les plants les plus fragiles, car si l'orage doit avoir lieu, aucune « pensée magique » ne l'empêchera d'abîmer le jardin !).

Activités expérimentales par excellence, le jardinage comme le développement de clientèle met-

tent à l'épreuve notre capacité à être continuellement dans l'action réflexive, c'est-à-dire à agir et à analyser simultanément (sans que l'analyse ne soit forcément consommatrice de temps) les résultats de ce que nous avons accompli. Il est toujours fascinant de se promener dans un jardin avec un cultivateur passionné : celui-ci aborde naturellement la question du « pourquoi ce plant n'a pas pris ? ». Il passe une partie de son temps à chercher la réponse et l'autre partie à tester empiriquement des solutions et des moyens de parvenir à ses fins. Une démarche commerciale efficace se base sur le même type de questionnement et le même principe d'action.

Comprendre les forces et les faiblesses d'une activité de développement d'un avocat, d'une équipe ou d'un cabinet tout entier s'apparente d'ailleurs souvent à une visite – précise et structurée – dans un jardin. Les questions sont semblables : « pourquoi avez-vous choisi de défricher ce terrain et d'y semer telle variété ? » ou « qu'est-ce qui vous a poussé à pénétrer ce marché ? », « qu'est-ce qui fait que ce massif a bien poussé contrairement à celui-ci ? », ou « comment expliquez-vous le succès de ce type de prestations ? », « qu'est-ce que vous souhaiteriez obtenir avec ces plants l'année prochaine ? » ou « quels sont vos objectifs commerciaux pour les mois à venir ? ».

Dans les deux activités, les outils, les techniques, les recettes, les « trucs » permettront de répondre en partie aux préoccupations de mise en œuvre de solutions. Mais l'état d'esprit dans lequel cette mise en œuvre sera abordée est également déterminant. Les résultats commerciaux et financiers, tout autant que la motivation des uns et des autres, y gagneront.

En suivant de près l'évolution de clients exerçant dans le secteur des prestations intellectuelles (consultants, avocats, architectes-paysagistes, etc.), on observe que le développement commercial est moins une affaire de « chance » que de travail, ou pour le dire autrement, qu'il n'y a pas de fatalité.

Chacun doit et peut se fixer des ambitions à sa mesure pour le développement de sa clientèle et de son business et, dans ce domaine, comme dans celui du jardinage, le « voyage est aussi important que le fait d'arriver à destination ».

