



**La
proposition
commerciale
de A à €**

Ou comment faire la **différence** avec une proposition commerciale personnalisée, percutante et visuellement séduisante ?

**Auteur : Casimir Joseph
Concepteur-Rédacteur Freelance
casimir.joseph@yahoo.fr**

SOMMAIRE	1.	L'Essentiel	3
	2.	La proposition commerciale, vitrine des compétences	4
	3.	Les quatre briques d'une proposition commerciale.....	6
	4.	Impliquer le prospect dans la proposition commerciale	7
	5.	La structure d'une proposition commerciale	9
	5.1.	Une hiérarchisation logique des chapitres	9
	5.2.	La synthèse décisionnelle, Edito de la proposition	10
	5.3.	Le marché : problématiques et opportunités	11
	5.4.	L'analyse des besoins et recueil des contraintes	11
	5.5.	La présentation de la solution préconisée	12
	5.6.	Couple solution préconisée / problématique client	12
	5.7.	La mise en œuvre de la solution préconisée	13
	5.8.	La proposition financière	14
	5.9.	Les annexes	15
	5.10.	La lettre d'accompagnement	16
	6.	Les conventions de rédaction	18
	7.	Les techniques de communication et d'enrichissement..	20
	7.1.	Le respect de la charte graphique	20
	7.2.	La personnalisation des graphiques et des tableaux	20
	7.3.	L'ajout de cas clients autour de la problématique	20
	7.4.	Les boîtes contextuelles	20
	8.	Le cas de l'appel d'offres formalisé.....	21
	9.	Le brief, alternative à la proposition commerciale.....	22
	10.	Conclusion	23
	10.1.	Synthèse	23
	10.2.	Réutilisation & productivité	23

A PROPOS DE CE DOCUMENT

Toute utilisation ou reproduction intégrale ou partielle réalisée sans le consentement de l'auteur est illicite et porte atteinte aux droits de l'auteur. De manière générale, ce document ne peut être mis à disposition et distribué que dans un contexte non lucratif.

Toutes les marques citées et toutes les images reproduites dans ce document sont les propriétés de leurs détenteurs respectifs.

La mise en œuvre des éléments présentés dans ce document ne peut en aucun cas engager la responsabilité de l'auteur.

1. L'Essentiel

Objectifs

Atonie du marché, intensité concurrentielle, offre produits inadaptée... Les raisons qui justifient les affaires perdues sont nombreuses. Au final, un prospect perdu est avant tout un chiffre d'affaires perdu et l'occasion d'une belle frustration pour les équipes commerciales.

Ce document propose une méthode pour mieux appréhender une des étapes clés du cycle de vente : la proposition commerciale, document décisionnel par excellence et trop souvent rendu au rang de maillon faible de la chaîne de valeur commerciale. Cette méthodologie se structure autour de quatre principales briques décrites dans ce document :

L'implication du prospect dans la relation commerciale

La structure de la proposition commerciale

Les conventions de rédaction

Les techniques d'enrichissement

Sur le terrain, cette méthodologie doit se teinter aux couleurs du secteur dans lequel le lecteur évolue et de son métier. Les idées et les concepts présentés dans ce document peuvent ainsi gagner en pertinence ou au contraire sembler peu approprié, et il est du rôle du lecteur d'effectuer cet arbitrage.

A qui s'adresse ce document ?

Ce document est spécifiquement conçu pour les contextes de vente dits « de projets » ou « de solutions » qui présentent un cycle de vente long, multi-décisionnaires et dans un environnement concurrentiel. Il est particulièrement indiqué pour les secteurs de l'Informatique (équipements et logiciels), des services de conseils et de l'ingénierie notamment.

Pour le prestataire, il s'agit de se battre sur un dossier à forte valeur ajoutée, et, côté prospect, la prise de décision ne peut se résumer à un simple acte d'achat. Compte tenu des sommes en jeu, l'investissement pour personnaliser les propositions commerciales remises est pleinement justifié car vecteur de différenciation.

Ainsi, les fonctions commerciales, les responsables marketing et les directions avant-vente tireront pleinement avantages de cette approche, qui ne vient finalement qu'enrichir les acquis commerciaux et les autres techniques de vente.

A propos de l'auteur

Casimir Joseph est concepteur-rédacteur indépendant, spécialisé dans le rédactionnel d'entreprise. Il collabore auprès de nombreuses entreprises, essentiellement dans le domaine Informatique & Télécommunications pour concevoir et réaliser des supports rédactionnels orientés métiers, rédigés selon les techniques de la communication éditoriale : newsletters, communiqués, dossiers de presse ou encore propositions commerciales. Il a assuré différentes fonctions dans le marketing, le commercial et dans les métiers du conseil aux entreprises. Il détient un MBA de l'University of South Alabama et est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Pau. Il peut être joint sur casimir.joseph@yahoo.fr. Conception graphique par Aude Lage (lagea@wanadoo.fr)

2. La proposition commerciale, vitrine des compétences

Donner une définition consensuelle de la proposition commerciale relève de la gageure.

Les équipes de vente sont nombreuses à privilégier les techniques de vente et l'oral en tant que principaux atouts de leur cycle de vente.

Pour autant, savent-elles se différencier à l'écrit lorsqu'il s'agit d'argumenter et de vendre leurs solutions ?

Simple devis pour ceux qui font du prix le seul élément de décision, document volumineux et peu structuré pour les accros du copier-coller-je-te-ponds-une-propale, envolée lyrique pour les adeptes des trémolos dans le stylo, la proposition commerciale est souvent vécue comme un mal nécessaire par les commerciaux, voire comme une contrainte par le lecteur décisionnaire si elle est de piètre valeur. Cette information écrite représente pourtant le fondement sur lequel une décision d'investissement se réalisera dans un contexte concurrentiel et multi-décisionnaires, pouvant d'ailleurs impliquer des personnes n'ayant pas directement participé au cycle de vente (un directeur financier par exemple). La proposition commerciale, élément clé du cycle de vente, est également l'ultime étape de la phase avant-vente.

La méthode et les idées présentées dans ce document s'appliquent essentiellement à de la vente de solutions.

Depuis une quinzaine d'années, les porte-parole de l'efficacité commerciale tendent à redéfinir les attributs du bon commercial : autrefois ambitieux, beau parleur et fringant dans son costume de marque (les clichés ont la vie dure...), le bon commercial est désormais plus souvent évalué à l'aune de sa capacité d'écoute et de son aptitude à conseiller son client. Les concepts de cycle de vente, de solution personnalisée et d'approche orientée clients sont les nouveaux musts de la performance commerciale. L'approche présentée dans ce document surfe sur cette tendance, qui, loin d'être une mode passagère, plaide en faveur d'une compréhension mutuelle qui sous-tend une collaboration entre partenaires.

Sur le terrain, la création d'une proposition commerciale peut s'avérer fastidieuse selon votre secteur d'activité ou le montant de l'investissement. Sa personnalisation, service à valeur ajoutée, est également un travail de longue haleine. Pourtant, la proposition commerciale est susceptible de devenir un vecteur de différenciation et rassure le client dans son acte d'investissement. En effet, la prise de décision est intimement liée à une interrogation clé du prospect : « Suis-je en train de payer le tarif adéquat pour les services proposés par ce fournisseur ? »

Ainsi votre prospect deviendra votre client si :

1. Il est certain que son prestataire a parfaitement saisi sa problématique et qu'il y apporte une solution minutieusement étudiée.
2. Il est persuadé du professionnalisme de l'équipe du prestataire, et convaincu de sa capacité à piloter le déploiement du projet vendu, gage d'un investissement pérenne.

« Notre activité informatique nous amène à investir dans de nombreuses solutions logicielles dédiées à nos différents métiers. Nous sommes souvent déçus par les propositions commerciales reçues par les prestataires. Trop peu différenciées, elles ne facilitent pas notre prise de décision »

**Vincent Karachira
Président
Appia Groupe**

La réalisation d'une proposition commerciale s'effectue ainsi selon deux axes, en réponse aux deux points précédemment cités :

1. L'analyse et le recueil des besoins donnent lieu à une synthèse détaillée de la problématique du prospect, qui a pour but de valider l'intérêt de rédiger une proposition commerciale.
2. L'évaluation du professionnalisme du prestataire est extrêmement subjective car effectuée par le prospect. Néanmoins et de manière générale, une proposition commerciale affichera sa valeur en se libérant du carcan du simple document de vente pour s'enrichir de conseils et de recommandations, preuve du savoir-faire et des compétences du prestataire.

Enfin, si la rédaction d'une proposition commerciale s'avère fastidieuse, sa lecture peut également devenir une lourde contrainte. La proposition aura ainsi tout intérêt à emprunter aux techniques de la communication éditoriale (contenu rédactionnel, structure du document, apparence visuelle) pour renforcer son professionnalisme et sa lisibilité. Soignez votre présentation et utilisez les techniques d'enrichissement telles que présentées plus loin dans ce document.

3. Les quatre briques d'une proposition commerciale

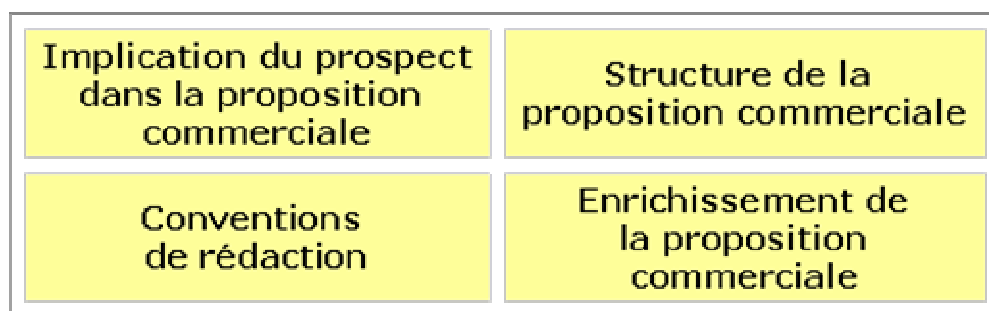
« Les propositions commerciales, les réponses aux appels d'offres, les lettres et autres documents commerciaux constituent une offre formalisée au prospect. Ils doivent ainsi intégrer le contexte et la situation du prospect et refléter ses besoins uniques. »

The Aberdeen Group

Une excellente maîtrise du cycle de vente peut être remise en cause par une proposition commerciale de piètre valeur. A contrario, un cycle de vente défaillant peut être sauvé par une proposition commerciale de qualité.

Cette notion de qualité soulève une problématique de subjectivité. Comment, en effet, évaluer, en tant que commercial, la qualité d'une proposition commerciale qui sera appréciée par votre prospect. Votre référentiel peut en effet être totalement différent de celui de votre prospect. L'idée est notamment répandue qu'une proposition commerciale de qualité donne lieu à un épais document, signe que l'on a beaucoup travaillé. Ce fatras d'informations est cependant préjudiciable à une lecture claire et précise du document par le lecteur décisionnaire.

Pour ces raisons, l'approche proposée dans ce livre blanc s'écarte de la « qualité », un concept qu'elle remplace par celui de 'Valeur'. En se focalisant ainsi sur la valeur créée pour le client, il devient plus facile de définir les briques constitutives d'une proposition de Valeur et d'en définir la méthodologie sous-jacente. Ces briques sont nombre de quatre :



Les quatre briques de la proposition commerciale

1. L'implication du prospect, pour vous fournir les informations nécessaires à la conception de la proposition commerciale et ainsi valider l'existence d'une problématique.
2. La structure de la proposition commerciale pour séquencer logiquement les chapitres qui hébergeront vos blocs argumentaires.
3. Les conventions de rédaction pour garantir la sobriété et le professionnalisme du document.
4. L'enrichissement de la proposition commerciale en empruntant aux techniques de communication éditoriale.

Ces éléments sont présentés dans le détail dans la section suivante.

4. Impliquer le prospect dans la proposition commerciale

La logique plaide en faveur d'une préparation du commercial à la rédaction de la proposition commerciale. Pourtant, le commercial se différencie dans l'esprit de son prospect lorsqu'il lui indique la démarche qui aboutira à une proposition commerciale adaptée. Cette dernière ne doit en effet pas apparaître comme un dû, mais au contraire comme l'aboutissement d'une réflexion avec le prestataire sur les problématiques du prospect.

Quand rédiger d'une proposition commerciale ?

Ce choix est celui du prestataire. En donnant la possibilité à votre prospect de choisir, vous courez un risque : perdre votre temps à rédiger une proposition sommaire ou stéréotypée, avec le vain espoir que votre prospect y apposera sa signature en toute sérénité.

La proposition commerciale n'est pas une invitation à discuter, ni un catalogue de vos produits et encore moins une offre de prix. Au contraire, la proposition commerciale est une invitation à finaliser l'investissement du prospect et à le convaincre d'évoluer vers une phase de mise en œuvre avec vous.

Conseillez votre prospect en lui expliquant les étapes préalables à la rédaction de la proposition commerciale. Elles sont au nombre de deux : la synthèse des besoins et des contraintes et la décision de rédiger la proposition commerciale.

La synthèse des besoins et des contraintes

La formalisation des problématiques du prospect est l'étape clé pour vous convaincre de l'existence d'une opportunité commerciale. C'est l'occasion de savoir si votre offre répond aux besoins du prospect et, le cas échéant, décider de la rédaction d'une proposition commerciale adaptée. Les problématiques s'écoulent et les besoins se déduisent. Cet axiome se concrétise lors de la phase d'avant-vente ponctuée de RDV avec le prospect. Ce dernier, lorsqu'il accepte de vous rencontrer ou vous sollicite, connaît déjà sa problématique : gain de productivité, réduction des coûts, dysfonctionnement d'une infrastructure, maîtrise des coûts, mise en conformité, etc. Ces problématiques, en revanche, ont souvent du mal à se traduire en besoins, car votre prospect n'est pas forcément expert de votre métier.

La formalisation des besoins et des contraintes donne lieu à une synthèse sous forme d'un tableau :

Besoins	Descriptif
Intitulé du besoin 1	Descriptif du besoin 1
Intitulé du besoin 2	Descriptif du besoin 2
Contraintes	Descriptif
Intitulé de la contrainte 1	Descriptif de la contrainte 1
Intitulé de la contrainte 2	Descriptif de la contrainte 2

Cette synthèse, élaborée par le commercial, requiert l'implication de votre prospect pour la valider et ouvrira sûrement la voie à des mises à jour successives et à des discussions avec le client : un signe particulièrement positif car il témoigne de l'intérêt du prospect pour votre approche. Cette synthèse sera reprise telle quelle dans la structure de la proposition commerciale (Cf. section : analyse des besoins et recueil des contraintes).

La décision de rédiger la proposition commerciale

Annoncez à votre prospect votre décision de passer à la phase de rédaction d'une proposition commerciale en lui indiquant qu'il s'agit désormais de bâtir une solution qui réponde à ses besoins. En tant que commercial, vous êtes évidemment entièrement convaincu de l'intérêt de la solution et votre rôle est désormais d'argumenter pour convaincre votre prospect. Vous précisez également une date pour la remise de la proposition commerciale. Plutôt que l'oral, préférez l'écrit pour formaliser cette décision. Un courrier électronique fera très bien l'affaire.

5. La structure d'une proposition commerciale

5.1. Une hiérarchisation logique des chapitres

Une proposition commerciale peut se teinter de créativité, sans pour autant verser dans la fantaisie. La cohérence est le meilleur gage d'une approche pertinente à la problématique du prospect et permet à chaque décisionnaire de se forger une opinion quant à la pertinence de la solution proposée et au professionnalisme du prestataire. Parallèlement, toute personnalisation d'une proposition commerciale étant chronophage, une structure permanente et réutilisable est un véritable gain de temps :

- La synthèse décisionnelle
- Le marché : problématique et opportunités
- Analyse des besoins et recueil des contraintes
- La solution recommandée
- La réponse aux besoins du prospect
- La mise en œuvre de la solution recommandée
- Proposition tarifaire
- Annexes :
 - Présentation institutionnelle du prestataire
 - Termes et conditions de vente
 - Glossaire
 - FAQ
 - Supports d'aide à la vente

Ainsi, le concept de valeur présenté plus haut tient à une structure rationnelle et à des blocs argumentaires percutants. Bâtir une proposition commerciale revient ainsi à déterminer les liens entre les nœuds (chapitres et sections) de la structure et les blocs argumentaires rédigés, une approche qui favorise la réutilisation des blocs argumentaires.

L'équipe rédactionnelle

La rédaction d'une proposition commerciale dans un contexte de vente de solutions est un travail d'équipe piloté par le commercial en charge du compte. Cette équipe fait intervenir jusqu'à quatre profils :

1. Le **Dirigeant d'entreprise** qui témoigne de l'aspect stratégique de la proposition et de l'engagement de sa société à faire réussir le projet du prospect. Il dispose d'un espace rédactionnel privilégié, la synthèse décisionnelle (ou Executive Summary en VO).
2. Le **Commercial**, véritable « Rédacteur en chef », qui contribue à parfaitement définir les besoins et contraintes clients et à bâtir la solution qui répond à ses besoins.
3. Le **Chef de projets**, qui détaille le projet de mise en œuvre de la solution préconisée.
4. Un **Correcteur** interne ou externe, garant de la qualité rédactionnelle du document.

5.2. La synthèse décisionnelle, Edito de la proposition

Objectifs

- Offrir au prospect une synthèse du contenu pour préparer le prospect à la teneur et à la structure de votre proposition commerciale.
- Emprunter aux techniques de communication éditoriale pour en faire un espace de communication.

Structure d'une synthèse décisionnelle

La synthèse est le terrain idéal pour afficher sa créativité et son engagement en tant que prestataire, deux facteurs clés de différenciation. Les sujets suivants sont susceptibles de faire partie d'une synthèse décisionnelle et le poids que vous leur accorderez dépend de la nature de votre métier. La synthèse décisionnelle se conçoit au maximum en deux pages et couvre ces principes :

1. L'objectif et le périmètre de la proposition commerciale, en insistant sur la valeur de la proposition commerciale en tant que réponse à la problématique du prospect.
2. Les données de marché et l'intérêt de la solution proposée, pour positionner la solution dans un contexte de marché
3. L'engagement du prestataire pour témoigner de la dimension stratégique du projet.

Enrichir la synthèse décisionnelle

... ou comment transformer la synthèse décisionnelle en empruntant aux techniques de communication éditoriale ?

Le cycle de vente grand compte implique la participation d'une équipe, notamment dans le cas d'une vente technique qui peut associer un commercial, un responsable avant-vente, un consultant etc. Ces profils font d'ailleurs partie de l'équipe rédactionnelle telle que décrite plus haut. Chacun d'entre eux dispose de la possibilité de prendre la parole au sein de la proposition commerciale et de s'impliquer dans la partie qui est la sienne. La synthèse décisionnelle est ainsi le terrain idéal pour permettre au dirigeant d'entreprise de s'exprimer et ainsi démontrer l'engagement sans faille du prestataire à mener le projet au succès, un projet qui revêt désormais une dimension stratégique.

Dans ce qui se prête à un *éditorial*, le dirigeant intervient lors de la phase cruciale du cycle de vente, et témoigne du suivi personnellement effectué lors des phases d'avant vente. De manière concrète, la rédaction de la synthèse décisionnelle peut être réalisée par le responsable commercial du projet, à même de parfaitement synthétiser le document. Le dirigeant se contente ainsi de la réécriture et de l'ajout d'éléments. Sa signature figure ainsi au bas de cet éditorial ainsi que ses coordonnées de contact (téléphone de son assistante, email direct, portable, etc.). Ce contact ne se substitue néanmoins pas à celui du responsable commercial, que le dirigeant invite à contacter pour le suivi de la proposition commerciale.

5.3. Le marché : problématiques et opportunités

Objectifs

- Positionner le prestataire en tant qu'expert du marché et démontrer sa capacité d'analyse.
- Démontrer comment transformer les problématiques du marché en opportunités,

Les problématiques de marché et les facteurs

Vous pouvez certes vous affubler d'un titre d'expert mais ne serait-il pas plus judicieux que ce statut naisse dans l'esprit de votre prospect ? Voilà tout l'intérêt de ce paragraphe : vous maîtrisez les tenants et aboutissements de votre marché en explicitant certains éléments clés et en mettant à nu des problématiques proches de celles de votre prospect. Vous démontrez votre capacité d'analyse et permettez à votre prospect de mieux comprendre les facteurs qui sous-tendent ces problématiques.

La voie est ainsi ouverte à la recherche de solutions.

Les opportunités de marché

En apportant une solution à ces besoins, vous créez des opportunités pour votre prospect et témoignez de l'adéquation entre votre solution et les problématiques du marché : votre solution transforme les problématiques du marché (et à fortiori ceux de votre prospect) en opportunités. Si votre société est à l'origine d'un concept, d'une méthodologie ou d'un produit novateur, présentez cet élément différenciateur en tant que créateur d'opportunités.

5.4. L'analyse des besoins et recueil des contraintes

Objectifs

- Identifier, développer et intensifier la problématique du prospect
- Retranscrire les problématiques en besoins et contraintes

Périmètre et caractéristiques du projet

Cette section sera confiée à un membre de l'équipe avant vente, en l'occurrence le responsable commercial en charge du compte et de la proposition commerciale. Ce dernier tire avantage de cette section pour asseoir son rôle de consultant dont les qualités premières portent sur la capacité d'écoute et de re-formulation de la problématique du prospect en besoins et en contraintes

Synthétisez dans cette section les éléments du prospect :

1. Qui définissent le périmètre physique du projet : un département, un pays, une fonction, etc.
2. Qui ont une importance dans le projet : état de lieux de l'infrastructure en place notamment

Synthèse des besoins et contraintes

Cette synthèse présentée sous forme de tableau, validée par le prospect en amont de la rédaction de la proposition commerciale, est reprise dans ce paragraphe dans son intégralité.

5.5. La présentation de la solution préconisée

Objectifs

- Présenter la solution et l'ensemble de ses fonctionnalités, ainsi que le descriptif de chaque fonctionnalité.

Solution préconisée – Graphique de synthèse

A l'instar de la problématique client qui a été modularisée en besoins et contraintes, la solution recommandée reprend cette modularité et se constitue en intégrant produits et services. Ainsi une représentation graphique de la solution, sous forme de briques intégrées, au sein de l'environnement modélisé du prospect vaut tous les argumentaires écrits. Un graphique permet au prospect de saisir immédiatement la structure et la teneur de la solution, une invitation à s'intéresser au détail de chaque module. L'outil PowerPoint de Microsoft est un support idéal pour réaliser ce graphique qui sera ensuite importé dans votre traitement de texte.

Solution préconisée – Descriptif des fonctionnalités

La solution proposée est riche de fonctionnalités, de produits et de services qui répondent aux besoins et aux contraintes du client. Le descriptif porte sur les éléments suivants :

1. **La présentation des produits** et des différentes fonctionnalités qui forment la solution.
2. **Les services**, qui regroupent les prestations intellectuelles d'accompagnement du projet : phase de conception, mise en oeuvre, transfert de connaissance, SAV, etc.
3. **Les méthodologies de projet**, vecteurs de valeur pour le prospect : méthodes de transfert de compétence, reporting de projets, indicateurs clés de succès d'un projet, etc.

A ce stade, la description des produits et services reprend leurs caractéristiques générales et leur texte descriptif standard. La capacité de la solution à répondre aux besoins et aux contraintes du prospect est évaluée dans la section suivante.

5.6. Couple solution préconisée / problématique client

Objectifs

- Convaincre le client de l'adéquation et de la pérennité de la solution proposée

Tableau d'adéquation fonctionnalités/besoins

Cette section explicite de manière simple et concise la valeur que vous générez via votre solution. Elle doit être présentée de manière séparée pour renforcer de caractère de Solution à la problématique du prospect et faire pencher la décision d'achat en votre faveur. Vous persuadez vos interlocuteurs que votre proposition est adaptée à leurs besoins et contraintes. Préférez le tableau de synthèse, en trois colonnes.

Besoins	Solution	Descriptif
Intitulé du besoin 1	Intitulé de la fonctionnalité qui répond au besoin 1	Descriptif de la fonctionnalité
Intitulé du besoin 2	Intitulé de la fonctionnalité qui répond au besoin 2	Descriptif de la fonctionnalité
Contraintes	Prise en charge	Adéquation
Intitulé de la contrainte 1	Fonctionnalités, services ou méthodologies qui répondent à cette contrainte ?	Descriptif de la prise en charge
Intitulé de la contrainte 2	Fonctionnalités, services ou méthodologies qui répondent à cette contrainte ?	Descriptif de la prise en charge

Taux d'adéquation aux besoins et aux contraintes

Le taux d'adéquation aux besoins est un ratio simple qui évalue le nombre de besoins et de contraintes auxquels le prestataire amène une solution. Proche de 100%, il est la garantie d'une parfaite adéquation entre la solution proposée et les besoins client.

Evaluation des gains financiers

Vous devez quantifier les gains financiers de votre solution en présentant l'ensemble des éléments appropriés, qu'il s'agisse d'inducteurs d'économie ou de générateurs d'avantages financiers, que ces avantages soient quantitatifs ou qualitatifs. Optez pour une présentation structurée qui répertorie chaque élément. Pour chaque élément, présentez l'hypothèse de calcul, justifiez cette hypothèse et valorisez l'économie et/ou le gain financier.

L'évaluation des gains financiers revient également à calculer le coût d'un non-investissement.

Le retour sur investissement sera présenté dans la partie tarification en renfort de la proposition tarifaire.

Synthèse des facteurs de différenciation

Hiérarchisez et synthétisez les facteurs qui vous dotent d'avantages concurrentiels. Si vous connaissez vos concurrents, mettez en avant les points de votre offre qui vous permettent de faire la différence. Contentez-vous d'un nombre limité de facteurs (max. 5 ou 6), présentés sous forme de points, pour optimiser leur impact vis à vis du prospect.

5.7. La mise en œuvre de la solution préconisée

La vente dite de projet implique une phase de mise en œuvre de la solution décrite précédemment. De manière générale, cette phase est le domaine d'un chef de projet qui assure ce déploiement et la coordination des

différents consultants/experts membres de l'équipe projet. C'est l'occasion idéale donner la parole à ce chef de projet pour qu'il rédige cette section.

Le plan projet prévisionnel

Le plan projet spécifie les différentes étapes de la mise en œuvre du projet, la description de chaque étape, le planning de réalisation et la personne responsable de chaque étape.

Les réunions d'avancement et les recettes doivent également être indiquées.

Une synthèse graphique aide à la compréhension du plan projet et une présentation sous forme de tableau de synthèse favorise la compréhension du planning.

Etapes	Quoi ?	Qui ?	Quand ?
Définir l'étape 1	Description de l'étape 1 et du livrable le cas échéant	Indiquez la personne responsable de l'étape	JJ/MM/AA
Définir l'étape 2	Description de l'étape 2 et du livrable le cas échéant	Indiquez la personne responsable de l'étape	JJ/MM/AA

Insistez également sur l'aspect prévisionnel de ce planning, ce qui évitera de vous engager et permettra de définir un planning plus précis dès que la vente sera effectuée.

Les livrables du projet

Attention à ne pas confondre objectifs et livrables. L'objectif, qualitatif ou quantitatif, définit un axe du projet du client : réduire les coûts de 20%, redéfinir les canaux de distribution du client, etc. Le livrable est en revanche « palpable », et prend souvent la forme d'un rapport de synthèse. Un projet informatique pourra ainsi porter sur une redéfinition de l'infrastructure IT d'un client. Il ne s'agit pas pour autant d'un livrable. Le livrable, pour cet exemple, portera sur le document de recommandations pour la nouvelle infrastructure, le rapport de mission qui spécifie les attributs de la nouvelle infrastructure ou encore un support de formation. La liste des livrables du projet devra donc faire être indiquée pour permettre au client de visualiser les résultats du projet et de les valider.

L'équipe projet du prestataire

Un projet ne peut se résumer à un échange de document papier. Son succès dépend des femmes et hommes qui composent l'équipe projet. La présentation de l'équipe projet du prestataire revêt ainsi toute son importance car il s'agit dès à présent de nouer une relation professionnelle entre les équipes du prestataire et les équipes internes au prospect en amont du projet. Des éléments de CV, l'expérience, l'expertise, les publications voire une photo permettent de dresser un profil séduisant des collaborateurs de l'équipe projet.

5.8. La proposition financière

Objectifs

- Structurer la présentation de l'offre tout en incitant le prospect à aller au-delà du simple aspect tarifaire pour découvrir la plus-value présentée dans la proposition commerciale.

Les éléments de tarification

Il est commun que le prospect consulte cette section en premier, car le tarif reste un élément important de la décision. D'ailleurs, tout l'intérêt de la méthodologie présentée est de participer à la création de valeur pour justifier votre proposition tarifaire. Une présentation structurée est particulièrement indiquée et les différents éléments doivent être précisés :

1. La proposition tarifaire qui couvre l'ensemble des étapes de mise en œuvre du projet. Faites référence au plan projet ou aux briques de votre solution pour modulariser votre tarif et inciter le prospect à consulter ce plan projet.
2. Les frais de mission, le cas échéant. Au réel ou au forfait.
3. Les modalités de règlement indexées sur les différentes phases du projet (en début de projet, lors des recettes, en fin de projet, etc.)

Le retour sur investissement prévisionnel

Les méthodes de calcul du retour sur investissement sont nombreuses et plus ou moins compliquées. Compte tenu de la présence d'hypothèses de calcul, qui, par définition, sont source d'incertitudes, contentez-vous de la méthode de calcul la plus simple, à savoir le "Payback" qui ne s'encombre pas de l'actualisation des gains financiers/dépenses futurs. Privilégiez également le réalisme du ROI: un projet affublé d'un ROI extravagant déclencherà la méfiance du prospect.

Le ROI est le différentiel entre les gains financiers tels que calculés précédemment (vois section 5.6) et le TCO (coût total d'utilisation). Ce dernier se constitue de l'investissement initial et des coûts d'exploitation prévisionnels (charges de maintenance par exemple).

Insistez sur la présence d'hypothèses dans l'évaluation du ROI et sur le caractère prévisionnel de celui-ci afin de ne pas engager votre responsabilité.

La signature des parties

Le prospect doit détenir l'ensemble des éléments qui lui permettent de s'engager, dont la signature des parties avec référence aux conditions de vente en vigueur. Attention ! Ces conditions de ventes ne doivent pas apparaître dans la section tarification au risque de peser sur la lisibilité de la proposition. Elles seront avantageusement incluses dans les annexes.

5.9. Les annexes

Présentation institutionnelle de la société

Cette présentation, standardisée et hautement réutilisable, synthétise en une page les éléments clés du prestataire : structure, présence, éléments chiffrés, marchés, métiers, références clients, etc.

Cette présentation ouvre également une fenêtre sur l'avenir en présentant les futures orientations de l'entreprise.

Termes et conditions de vente

Les termes et conditions de vente reprennent les éléments d'un contrat commercial sous un format plus simple et léger, tenant généralement sur moins d'une page. L'idée est de remplacer l'austérité d'un contrat par un

document plus convivial. Cette convivialité ne pourra néanmoins pas s'effectuer au niveau du rédactionnel puisqu'il s'agit de formaliser le plus précisément possible les engagements des parties.

L'aspect visuel sera donc privilégié : les titres des paragraphes (ou alinéas) adopteront ainsi votre couleur fétiche et une mise en page en deux colonnes donne une vision plus synthétique des conditions de vente.

FAQ

La FAQ ou Foire Aux Questions est une liste de questions que votre client est en susceptible de se poser et à laquelle le prestataire apporte une réponse standard.

La FAQ peut être redondante avec des informations déjà divulguées dans le corps de la proposition commerciale puisqu'il s'agit de présenter simplement et de manière structurée l'activité du prestataire.

La structure d'une FAQ comprend les rubriques suivantes qui permettent de classer les questions appropriées :

1. Présentation de la société
2. Produits et services
3. Tarification & conditions de vente

Ainsi que toute autre rubrique spécifique au métier du prestataire.

Une FAQ n'est pas un document statique. Elle se met à jour régulièrement, reprenant les nouvelles questions du marché ou relatives à de nouveaux produits. Cette FAQ sera également celle qui sera publiée sur votre site web notamment ou reprise à partir du site.

Glossaire

L'intérêt d'un glossaire est d'autant plus évident que le secteur dans lequel vous évoluez est adepte d'une terminologie compliquée, propriétaire ou empruntant à l'anglais.

Supports d'aide à la vente

Regroupez l'ensemble des fiches produits en annexes et vous éviterez ainsi d'alourdir ou de « polluer » votre proposition commerciale. Vous pouvez également inclure d'autres documents d'aide à la vente, qu'il s'agisse de communiqués de presse ou de livres blancs.

5.10. La lettre d'accompagnement

Au-delà d'une simple invitation à lire la proposition commerciale, la lettre d'accompagnement souligne d'ores et déjà l'intérêt à choisir la solution du prestataire. Cette lettre d'une page environ, porte la signature du responsable commercial. Elle se structure autour des quatre points suivants :

1. **Un rappel du contexte** : reprise des éléments du cycle de vente entre le prospect et le prestataire et rappel de l'étape suivante : la proposition commerciale.
2. **Un récapitulatif des éléments recueillis** : le cycle de vente a permis de recueillir de nombreux éléments sur la problématique du client, formalisés par l'analyse des besoins et le recueil des contraintes.

3. **La justification de la proposition commerciale**, en tant que réponse à la problématique client.
4. **L'engagement du prestataire** : présentation de l'équipe projet, de son expérience et de ses réussites. Les compétences et les profils sont partie intégrante de la réussite du projet.

6. Les conventions de rédaction

La rédaction d'une proposition commerciale s'accommode davantage de la prose de Monsieur Jourdain que des vers de Molière. La proposition commerciale sert en effet à exprimer des idées sans forcément impressionner le lecteur par ses qualités épistolaires ou une créativité excessive. Les points suivants favorisent la conception d'un document professionnel qui ne versera guère dans un lyrisme flamboyant...

1. **Le titre** : créez de la valeur au travers de vos titres. Nommer son document « Proposition Commerciale » n'apporte aucune valeur. Préférez plutôt un titre du style plus orienté client : « Quelle réponse à la [problématique]. Soyez également percutant dans les titres de vos différentes sections.
2. **Le format** : le traitement de texte (et Word de Microsoft plus précisément) est le format de prédilection pour la rédaction de la proposition commerciale. La version finale pourra néanmoins être transformée en PDF afin d'en figer le contenu.
3. **Police de caractère et feuille de style** : il serait tentant d'introduire une police de caractère originale pour la rédaction de votre document... au risque que le lecteur n'en dispose point. La lisibilité du texte reste primordiale et le choix d'une police classique de type Arial ou Verdana est plus judicieux. Disponible pour l'ensemble des versions de Word, ces polices sont très répandues et facilitent la lecture de vos textes. D'autre part, l'utilisation d'une feuille de style renforce la cohérence et la hiérarchisation de votre document (titres, sous-titres, remarques, etc.)
4. **En-têtes et pieds de page** : toujours dans un souci de cohérence, l'entête et le pied de page doivent être uniformes et proposer une information succincte qui améliore la navigation du lecteur au sein du document. : nom du document et numérotation des pages avec éventuellement un élément discret de votre charte graphique tel que votre logo ou un bandeau.
5. **Numérotation logique et table des matières** : cette numérotation fige la structure cohérente de votre document. Cette hiérarchisation permet également de dresser une table des matières en début de document, ce qui renforce l'aspect structuré du document. La numérotation logique est avant tout hiérarchique : Partie 3, puis 3.1 en sous partie.
6. **Répétition du nom du prospect** : la personnalisation de la proposition commerciale se renforce et permet au lecteur de s'appropriier le document.
7. **Le mode actif contre le mode conditionnel** : bannissez le conditionnel. Votre prospect, au-delà de votre approche commerciale, recherche un conseil pour définir la solution la plus adaptée à sa problématique. L'emploi intempestif du conditionnel, source de doute, nuit à la crédibilité de votre proposition.

8. **Relecture et réécriture du document final** : faites relire, voire réécrire votre document par une personne tierce. Au-delà d'une relecture qui vous immunisera contre les « fôtes d'ortogafes », la réécriture de votre document améliorera le style « punchy » et la verve de votre document.
9. **Attention au franglais** : vous souhaitez « closer votre deal » ? Evitez les textes qui souffrent du syndrome du franglais, à savoir l'association malheureuse de termes anglais dans les phrases françaises de votre document, en dehors d'une certaine terminologie rentrée dans les mœurs de votre secteur.

7. Les techniques de communication et d'enrichissement

7.1. Le respect de la charte graphique

L'aspect visuel est un élément important lorsqu'il s'agit de concevoir l'habillage de votre texte. Votre charte graphique se compose de votre logo et des couleurs utilisées dans vos documents de présentation ou sur votre site web. Votre proposition commerciale reprendra ainsi ces éléments de votre charte graphique : mise en forme, couleurs des titres, etc. La personnalisation de votre document plaide également pour l'insertion du logo de votre prospect en page de garde de votre document.

7.2. La personnalisation des graphiques et des tableaux

Les tableaux et les graphiques offrent une vue synthétique de votre propos, un élément qu'appréciera votre lecteur pressé. Afin de l'impliquer visuellement, personnalisez votre graphique, surtout si celui-ci donne une synthèse de la solution que vous proposez. Représentez votre prospect ou modélisez sa problématique dans votre graphique par exemple. La création graphique est certes chronophage et les profanes des outils de création s'en plaindront. Utilisez dans ce cas l'outil PowerPoint qui permet une conception aisée. Copiez ensuite le graphique réalisé dans Word.

7.3. L'ajout de cas clients autour de la problématique

Les problématiques de vos clients ne lui sont pas forcément propres. Peut-être disposez-vous de l'expérience d'une mission menée pour le compte d'une entreprise qui présente certaines affinités avec votre prospect actuel (taille, situation géographique, secteur d'activité). L'exemple est le meilleur avocat de votre savoir-faire. Un cas client témoigne de vos capacités à répondre à la problématique de votre prospect. Rassurez-le quant à votre expérience et positionnez-vous ainsi dans votre rôle de conseil qui se justifie d'une expérience réussie.

7.4. Les boîtes contextuelles

Boîtes contextuelles d'explication

Vous souhaitez mettre en avant un point particulier de votre proposition, telle qu'un concept qui sous-tend votre offre produit ? Extrayez-le de votre texte et mettez-le en avant sous forme de boîte contextuelle qui hébergera votre remarque. Dans un vocabulaire plus éditorial, cette boîte serait un entrefilet parfaitement agencé au corps de votre texte.

Synthèse de chapitre

Les chapitres d'envergure tirent avantage d'une synthèse qui favorise la compréhension par les décideurs. Cette synthèse doit être rédigée de manière simple et notamment éviter les fioritures techniques ou pointues pour ainsi s'adapter à la multiplicité des décideurs. Cette synthèse peut également s'enrichir des objectifs de chaque chapitre.

8. Le cas de l'appel d'offres formalisé

La proposition commerciale peut prendre la forme d'une réponse à un appel d'offres. Le prospect, dans un marché concurrentiel, souhaite recevoir les offres de vos concurrents. Il spécifie ainsi ses besoins au travers d'un document **formalisé** comportant une liste de questions sur différents sujets.

Contrairement à une proposition commerciale ad hoc, plus propice aux approches créatives, la réponse à un appel d'offres suit une structure imposée par l'appel d'offres, pour que le lecteur trouve facilement les réponses à ses questions. Le document remis peut néanmoins se différencier tant par sa structure que par son contenu.

La structure

1. Une **synthèse décisionnelle**, similaire à celle d'une proposition commerciale ad hoc.
2. **La réponse structurée aux questions de l'appel d'offres.** Les questions sont reprises, suivies des réponses du prestataire.
3. **Une synthèse des éléments décisionnels** : ce chapitre rassemble l'ensemble des éléments d'une proposition commerciale classique telle que l'adéquation solution préconisée /problématique client.
4. **La proposition tarifaire**, s'ils n'ont pas déjà été couverts dans le cadre de la réponse structurée. Les éléments de ROI seront également présentés.
5. **Les annexes** : la réponse à un appel d'offre reprend les annexes de la proposition ad hoc. (Cf. section 5.9)
6. **Une lettre d'accompagnement** dont la structure est similaire à celle d'une proposition ad hoc (Cf. section 5.10)

Le contenu et l'enrichissement

Les conventions de rédaction et les techniques d'enrichissement présentées dans le cadre de la proposition commerciale ad hoc s'applique également à la réponse à un appel d'offres. Ainsi les boîtes contextuelles d'explication servent à mettre en avant certains éléments non couverts par l'appel d'offres.

9. Le brief, alternative à la proposition commerciale

La conception d'une proposition commerciale personnalisée peut paraître surdimensionnée dans les cas suivants et plaider pour la rédaction d'un document plus léger : le brief commercial.

- Vous avez détecté une opportunité commerciale mais vous n'avez pas la main sur le cycle de vente ou ne détenez pas suffisamment de matière première pour bâtir une proposition commerciale gagnante. Votre prospect est peut-être dans une approche de type exploratoire ou votre interlocuteur n'est pas décisionnaire.
- Le prospect initie le cycle de vente par une demande préliminaire de proposition, étape de sélection des prestataires qui pourront répondre à l'appel d'offres formalisé.
- Votre prospect refuse ou n'est pas qualifié pour aborder l'analyse des besoins en profondeur, cette étape étant remise ultérieurement.

Conditions d'utilisations

Le brief commercial est certes plus léger et réutilisable qu'une proposition commerciale mais exige néanmoins de s'investir. Ne l'utilisez donc que si vous avez détecté une opportunité commerciale. Les autres demandes d'informations se contenteront de documents d'aide à la vente (fiche produits, plaquette, CD rom, etc.). A noter que le brief commercial est une excellente invitation à la discussion avec le client et, dans ce sens, une étape qui précède la proposition commerciale.

Structure du brief commercial

Le principal axe de rédaction d'un brief commercial est d'indiquer votre compréhension de la problématique de votre prospect et la solution que vous proposez. Ce document, conçu en un maximum de 5 pages, peut comporter des conditions de ventes si vous réalisez des propositions génériques. Moins précis et personnalisé qu'une proposition commerciale, mais plus ré-utilisable, le brief emprunte au document marketing et s'en différencie car orienté client et non produit. La forte réutilisation de la proposition implique une personnalisation parcimonieuse.

1. **Une lettre d'accompagnement** en guise de synthèse décisionnelle. Cette lettre confirme l'intérêt de votre société pour le projet d'investissement du prestataire et précise la vocation du document joint : le brief, de par son aspect concis est une invitation à la discussion afin de mieux identifier la problématique finale et ainsi proposer une réelle proposition commerciale.
2. **Le contexte de marché** à l'instar de la proposition ad hoc
3. **La problématique et les besoins** : il vous sera difficile d'être précis si vous ne détenez pas de matière à écrire. En revanche, votre connaissance du marché vous permet d'anticiper les besoins de votre prospect par rapport à sa problématique. Soyez néanmoins prudent en précisant que les éléments exposés sont génériques et invitez votre prospect à mieux définir ses besoins et ses contraintes
4. **La solution proposée** : elle propose un descriptif générique de la solution et les produits constitutifs de votre société
5. **La proposition tarifaire ou une fourchette de tarification**, avec référence aux conditions générales de vente.

10. Conclusion

10.1. Synthèse

CD-Rom de présentation, site web, plaquette commerciale, présentation corporate, white papers, opérations de fax-mailing ou d' emailing, newsletter, relations presse... Les supports à la vente sont particulièrement nombreux et les budgets marketing des entreprises s'investissent lourdement dans de tels outils.

*Questions, précisions, suggestions ou retours d'expérience ?
Contactez l'auteur sur casimir.joseph@yahoo.fr*

Pourtant, rares sont les entreprises à inclure la Proposition Commerciale dans le panel des outils d'aide à la vente. Elles n'ont pas tout à fait tort car la proposition commerciale va bien au-delà d'une simple aide à la vente. Il s'agit en fait du document de référence lorsqu'il s'agit de finaliser une vente et son impact sur le chiffre d'affaires est immédiat.

Le meilleur indicateur de la performance commerciale est le taux de concrétisation sur propositions commerciales émises. En augmentant ce taux, vous dopez automatiquement votre chiffre d'affaires. Ce livre blanc propose une méthodologie pour concevoir des propositions commerciales différenciées et résolument orientées client, et au final, doper votre taux de concrétisation des propositions commerciales. Des propositions gagnantes, personnalisées et visuellement séduisantes. Cette méthodologie devra néanmoins être enrichie et adaptée compte tenu du secteur d'activité et du métier de l'utilisateur.

10.2. Réutilisation & productivité

A l'évidence, la conception de propositions commerciales telles que présentées dans ce document est un investissement en temps et en ressources. D'autre part, il est particulièrement difficile d'assurer une réelle cohérence et de garantir la mise en œuvre de « meilleures pratiques » entre les différentes propositions émises au fil du temps.

Ce livre blanc apporte des éléments de réponse à la problématique de réutilisation telle une structure cohérente et normalisée utilisée pour chaque proposition commerciale.

Mais au-delà, la réutilisation gagnera en optimisation grâce à l'utilisation de fonctionnalités et d'outils dédiés :

- Les fonctionnalités des outils Microsoft permettent d'accélérer la création et la mise en page de propositions commerciales et favorisent la réutilisation via des macros notamment. D'autre part l'éditeur propose également un environnement collaboratif de création et de gestion des propositions commerciales. Rdv sur <http://www.microsoft.com/office/showcase/proposals/demo.mspx> pour une démonstration de cet outil (en anglais).
- Des outils open source offrent également la possibilité de gérer des propositions commerciales. C'est le cas de Dolibarr notamment (http://www.dolibarr.com/wikidev/index.php/Proposition_commerciale) mais des développements spécifiques seront nécessaires pour adapter cette solution à votre métier, une donne qui s'applique également aux différents outils de gestion de contenu du marché
- Enfin, certains éditeurs et sociétés de services ont fait de la proposition commerciale leur cœur de métier pour déployer et adapter une solution de gestion de contenu à votre environnement.

Les principes de réutilisation et de productivité en matière de proposition commerciale feront l'objet d'un prochain livre blanc. Si vous souhaitez le recevoir, contactez l'auteur sur casimir.joseph@yahoo.fr pour vous inscrire sur la liste de distribution.