

Livre blanc

Etablir une proposition commerciale gagnante

Une ressource Jack

1	Les enjeux de la proposition commerciale	
1.1	L'importance d'une proposition commerciale réussie	5
	Principal support de décision	5
	Reflet de l'entreprise	5
	Défense de la valeur de l'offre et du devis	5
	Etape critique du cycle de vente	6
1.2	Comment préparer sa proposition commerciale ?	7
	Le plan de persuasion	7
	Les objectifs à atteindre	8
	Les pièges à éviter	8
2	Les ingrédients d'un argumentaire commercial gagnant	
2.1	La synthèse décisionnelle (executive summary)	10
2.2	Analyse des besoins et priorités	12
2.3	Solution proposée	14
2.4	Proposition tarifaire	16
2.5	Compléments d'informations	17
3	Les ingrédients des contenus préliminaires d'une proposition commerciale gagnante	
3.1	La page de garde	20
3.2	La table de correspondance	23

3.3	La matrice de conformité	25
4	La forme de la proposition commerciale	
4.1	Le style de rédaction	27
4.2	Les « vitaux » de l’habillage visuel	30
4.3	Les graphes et les schémas	33
5	Sources	
5.1	Livres de référence et sites internet	36

1

Les enjeux de la proposition commerciale

1.1

L'importance d'une proposition commerciale réussie

Principal support de décision

La proposition commerciale est le principal support de prise de décision d'un décideur en situation d'achat. Il s'agit d'un document à très fort taux d'exposition, lu par l'ensemble des décideurs, que le commercial n'a pas toujours rencontrés physiquement.

Reflet de l'entreprise

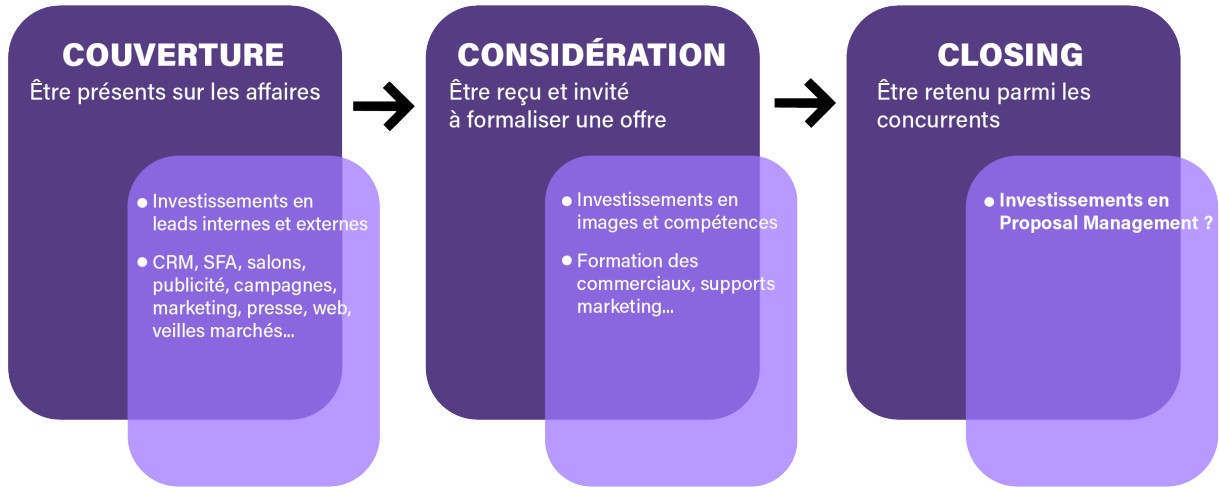
L'impact et la cohérence du rendu visuel général, ainsi que la méthodologie de réponse structurée sont des éléments essentiels de l'appréciation générale de la qualité du document, ainsi que du « rapport à la Marque » qui se construit avec le client. Il en va de même pour le style rédactionnel.

Défense de la valeur de l'offre et du devis

Une bonne proposition clôture une bonne vente et dissipe dans l'esprit du client l'importance du prix qui n'est plus qu'un critère relatif parmi d'autres dans sa décision d'achat. Une proposition professionnelle protège l'investissement avant-vente et rassure le décideur dans sa décision.

Etape critique du cycle de vente

La proposition est une étape critique du cycle de vente, souvent sous investie. Si l'écrit ne fait pas toujours gagner, il peut faire perdre l'affaire ou la marge.



1.2

Comment préparer sa proposition commerciale ?

Le plan de persuasion

La proposition adoptera une structure qui démontrera la pertinence de l'offre, avec, par exemple, la structure suivante :

Synthèse décisionnelle (Executive Summary)

Analyse des besoins et priorités

Solution proposée

Proposition tarifaire

Compléments d'informations

Les objectifs à atteindre

Pour faire une proposition, il est essentiel de préparer les réponses à un certain nombre de questions essentielles :

- Quel est le problème ou le besoin du client ?
- En quoi cela vaut la peine d'y remédier, d'y répondre ?
- Quels buts doivent être atteints ? Selon quelle priorité ?
- Quelle solution/produit ou service puis-je proposer pour résoudre le problème ou répondre au besoin ?

- Quels sont les résultats escomptés ?
- Comment démontrer l'adéquation de mon offre avec le problème/le besoin ?
- Qu'est-ce qui me confère la légitimité qui assoira ma recommandation ?

Le commercial dans sa proposition commerciale, s'attache à :

- Valoriser les avantages relatifs par rapport à la concurrence
- Prévenir les situations à risque
- Apporter une parade aux dangers et aux réalités que l'on ne peut ignorer

Les pièges à éviter

Les pièges à éviter lors de la rédaction d'une proposition sont :

- Laisser un tiers écrire la synthèse décisionnelle (fût-il le PDG) sans avoir participé à l'analyse du terrain de jeu, sans avoir participé au choix de la tactique gagnante, sans savoir ce qu'est une synthèse décisionnelle
- Dévier de la démarche de questionnement client. Commencer à rédiger « en direct », « à chaud », « linéairement » de la première à la dernière question, sans avoir au préalable analysé le terrain et identifié la tactique gagnante
- Croire que la proposition sera facile à rédiger car toutes les « pièces détachées » sont dans d'anciennes propositions
- Copier-coller des pavés qui ne répondent pas tout à fait à la question, qui sont légèrement rachitiques ou hypertrophiés, mais « tant pis cela fera l'affaire »
- Copier-coller ou laisser des pavés dont on ne comprend pas le contenu
- Copier-coller une information dont on se sait pas si elle est correcte ou à jour
- Faire l'impasse sur les graphes, graphiques, images, schémas, illustrations
- Oublier la relecture par un tiers
- Eluder le besoin exprimé dans l'appel d'offres
- S'abstraire des exigences client, ne pas y répondre (elles sont irréalistes : présentons notre offre en tant que telle, sans nous référer aux demandes, et attendons que le client se rende à l'évidence...)
- Rester évasif et imprécis dans la réponse



2

Les ingrédients d'un argumentaire commercial gagnant

2.1

La synthèse décisionnelle (executive summary)

La mission de la synthèse décisionnelle

La synthèse décisionnelle donne au décideur un éclairage synthétique sur les essentiels de l'offre et lui permet de se forger un avis. Une bonne synthèse décisionnelle s'écrit avant de développer la proposition commerciale : on va du global au détail.

La synthèse décisionnelle ne doit pas dépasser les deux à trois pages et se situera tout au début. Elle donne des éléments clés de l'offre et va à l'essentiel. Elle apporte un éclairage synthétique aux décideurs qui va leur donner (ou non) l'envie d'aller plus loin dans la proposition pour avoir plus de détails.

Cette synthèse doit inclure :

- Le contexte client
- Les besoins et priorités
- La solution proposée et les avantages de celle-ci

Elle contient toutes les vérités de la proposition, c'est pourquoi il ne faut pas l'occulter.

Le rôle de cette synthèse décisionnelle est de faire la différence par rapport aux autres propositions puisqu'elle va mettre en avant les « plus » de l'entreprise.

Comment construire une bonne synthèse décisionnelle ?

La méthode PUNCH :

• **P comme Précis** : la synthèse décisionnelle est une présentation spécifique, qui répond aux questions ou aux doutes du client. Elle lui démontre :

- Que vous êtes particulièrement qualifié pour lui répondre (références)
- Que vous êtes le mieux placé (récompenses, labels, positionnement concurrentiel)

• **U comme Unique** : la synthèse décisionnelle doit permettre au client de trancher. Elle doit donc souligner vos « plus » :

- Ce qui différencie votre offre
- Ce qui différencie les modalités de votre offre
- Ce qui distingue votre entreprise, porteuse de l'offre

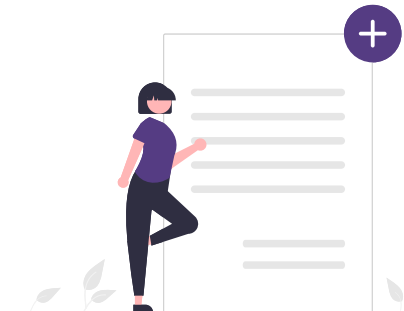
• **N comme Nécessaire** : la synthèse décisionnelle doit indiquer tous les éléments nécessaires à la prise de décision :

- Quoi - pourquoi (quelle solution pour quel problème ou bénéfice attendu) ?
- Qui - quand (qui fait quoi, pour qui et quand) ?
- Combien (combien ça coûte, bien sûr, mais aussi combien ça rapporte !)

• **C comme Court** : la synthèse décisionnelle doit comporter entre une et trois pages. Elle est faite de phrases courtes, idéalement en « listes à puces » :

- Une seule phrase par puce
- Une seule idée par phrase

• **H comme Habillage**. La synthèse décisionnelle nécessite un habillage différent de celui du reste du document. Elle peut s'agrémenter d'images et de graphiques, et, pourquoi pas, être constituée en totalité de visuels.



2.2

Analyse des besoins et priorités

Rappel du contexte

L'expression du contexte est la partie la plus délicate de la proposition. **Une bonne compréhension du contexte et des besoins du client** démontre votre professionnalisme. L'expression des opinions et sentiments, en plus des faits, humanise la proposition. Une mauvaise restitution des faits ou opinions peut avoir des effets dévastateurs.

· **Une bonne expression de contexte comprend :**

- Le cadre de la proposition
- Les circonstances du démarrage des relations commerciales
- Les étapes clés avant décision et délais
- Les supports d'analyse
- Les faits marquants
- Les parties prenantes
- Les priorités du client/des décideurs
- La situation de départ/la problématique
- Les attentes
- Les critères de décision et les facteurs de succès
- Les points de vigilance, contraintes et réserves

La partie consacrée à l'expression du besoin ne doit pas être disproportionnée par rapport au reste de la proposition.

Répondre aux priorités

Les priorités font l'objet de « l'actualité » du client et guident ses décisions.

Chaque décideur, en fonction de son profil, a également ses priorités, liées à sa sphère d'influence et de responsabilité.

Il faut savoir identifier les priorités du client et des parties prenantes lors des entretiens, et savoir exprimer le lien entre le projet proposé et ces priorités.

Répondre aux besoins

Il faut distinguer deux sortes d'attentes : celles liées à l'offre en elle-même et celles liées à l'entreprise (prestataire) en tant que porteuse de l'offre. Il faut exprimer les deux avec précision et concision.

Pour traiter les attentes implicites, vous pouvez les introduire par « Compte tenu des informations que vous nous avez fournies, nous en avons également déduit les attentes suivantes... »

Certaines attentes exprimées par le client peuvent être anecdotiques, nocives au projet, abusives, voire illégales.

Il convient de les traiter avec précaution :

- Les attentes anecdotiques doivent être reformulées positivement, pour mettre en valeur l'interlocuteur, mais en prenant soin de ne pas les mélanger avec les attentes prioritaires
- Votre devoir de conseil vous oblige à souligner les attentes nocives et abusives
- Les attentes illégales font l'objet de mises au point orales ou de négociations juridiques ultérieures

Répondre aux objections et questions

Chaque acte de vente suscite des objections, des questions, des doutes, des craintes chez le client. De plus, si la prise de décision est collective, il est presque certain qu'une solution proposée ne recueille pas l'adhésion immédiate de toutes les parties prenantes.

Certains acteurs de la décision sont des « bienveillants » ou des « indifférents ». Mais ils peuvent toujours avoir des inquiétudes, y compris sur des objections que vous avez levées oralement, car ils n'ont pas forcément encore bien intégré ou mémorisé vos réponses.

D'autres acteurs sont hostiles. Pour ceux-là, il est essentiel de lever les doutes, de neutraliser les contre-arguments et d'anticiper leurs contre-vérités



2.3

Solution proposée

La mission de la solution proposée

Il s'agit ici, comme son nom l'indique, de proposer une solution qui réponde aux besoins et attentes du prospect.

Cette partie permet de donner de la visibilité au prospect sur le projet futur.

La force de la Solution Proposée vient de sa pertinence : elle ne doit pas être évidente ni manquer de preuves ; elle ne doit pas être confuse ou contradictoire ; ni trop complexe. Elle doit aussi mettre en valeur les points forts par des icônes par exemple, afin d'attirer l'attention du lecteur.

La solution doit valoriser les bénéfices pour le prospect. Elle doit montrer en quoi l'entreprise a répondu aux besoins et attentes du prospect et en quoi cette offre est personnalisée.

Comment construire une bonne solution proposée ?

Les trois chantiers principaux pour muscler la présentation de la Solution Proposée consistent à valider :

La pertinence

- Supprimer les évidences
- Simplifier, « déjargonner », clarifier le contenu
- Enrichir, étoffer en cas d'atrophie
- Résumer en cas d'hypertrophie



- Effectuer des regroupements en cas de doublons
- Résoudre les contradictions
- Donner des exemples
- Démontrer vos affirmations
- Illustrer

La mise en valeur des points forts

- Miser sur la signalétique : icônes « exclusif », « unique », « point fort », « innovation »... ▪ signalements : « Important », « Le saviez-vous ? », « Zoom »

· Synthétiser et clarifier certains sujets tels que :

- Le niveau de conformité aux exigences
- Les réponses aux questions
- Ce qui est fait pour tout le monde et ce qui est fait pour lui spécifiquement
- Ce qui est standard ou en option
- Ce qui est inclus dans son prix et ce qui ne l'est pas
- Ce qui est offert

La personnalisation au cas client

- Valoriser les caractéristiques de l'offre
- Etablir le lien avec les éléments clés du contexte



2.4

Proposition tarifaire

La mission de la proposition tarifaire

La proposition commerciale doit structurer et justifier économiquement la proposition tarifaire.

Elle doit détailler tous les coûts et frais de la solution, les postes budgétaires de chaque étape de la mise en oeuvre et les modalités de paiement sans oublier les éventuels gestes commerciaux.

Format du budget

Il n'y a pas de manière type de justifier une offre : cela dépend du produit ou service que l'on vend et du prospect.

Le commercial peut **démontrer le retour sur investissement, la création de valeur par le prix, la réalisation d'économies, les éléments connexes à la vente...** Le budget peut donc être présenté sous plusieurs scénarii en fonction des hypothèses, ce qui présente un double avantage. Le premier est que cela peut éclairer le choix du client pour lui permettre de **trancher au mieux de ses intérêts et peut-être de prendre d'autres décisions utiles.**

Le second est que votre offre apparaît moins monolithique et enclenche une négociation éventuelle sur la base de vos scénarii, ce qui peut être une façon d'introduire des contreparties dès la proposition (plus de volume, plus de rapidité de déploiement, moins de services de votre part, etc.). La présentation du budget nécessite également d'être orienté « empathie client ». Facilitez-lui la tâche en interne pour vendre un chiffre cohérent avec son budget, son organisation, son historique achat, etc.

Dans certains contextes, cela peut aller jusqu'à revoir son modèle de prix pour l'adapter au client ou lui proposer un financement.

En cas de geste commercial, il est conseillé de **rubriquer clairement dans son offre l'effort consenti en l'argumentant :**

- Pourquoi faisons-nous cet effort, pour vous, ici et maintenant ?
- Précisez à quelles conditions cet effort est valide (contreparties) et dans quelles circonstances il ne l'est plus

2.5

Compléments d'informations

La mission des compléments d'informations

Les compléments d'informations ou « annexes » sont l'opportunité pour le commercial d'être professionnel jusqu'au bout.

Le prospect rencontré pendant l'entretien n'est pas forcément le décisionnaire et ces compléments d'informations sont utiles dans le sens où ils renseignent sur l'entreprise, sur les services annexes à l'offre (ex : facturation), sur les conditions particulières de vente..., et permettra à la personne rencontrée de mieux défendre la proposition en interne.

Il est conseillé d'avoir des parties « Compléments d'informations sur... » ou « Présentation détaillée de... » plutôt qu'« Annexe ».

Il est aussi recommandé de ne pas créer qu'une seule annexe « fourre-tout » mais de créer autant de sections annexes que nécessaire. Il convient de créer des sections d'annexes séparées pour :

- Les annexes propres à l'entreprise
- Les documents que le client vous a demandés de joindre à l'offre
- Les annexes contractuelles

Le contenu d'une section « Annexes » doit parfois être détaillé quand il contient des informations utiles, voire critiques.

Informations sur l'entreprise

Il est recommandé de placer la présentation de l'entreprise à la fin du document.

Attention à l'effet de contraste, du « moi d'abord », si la concurrence prend le parti de l'humilité et parle d'abord :

- Du client
- De la solution proposée
- Du projet

N'hésitez pas à créer une zone d'expression de vos sujets de fierté pour impliquer le client émotionnellement dans vos réussites et lui glisser au passage des preuves de reconnaissance professionnelle autres que les labels et certificats.

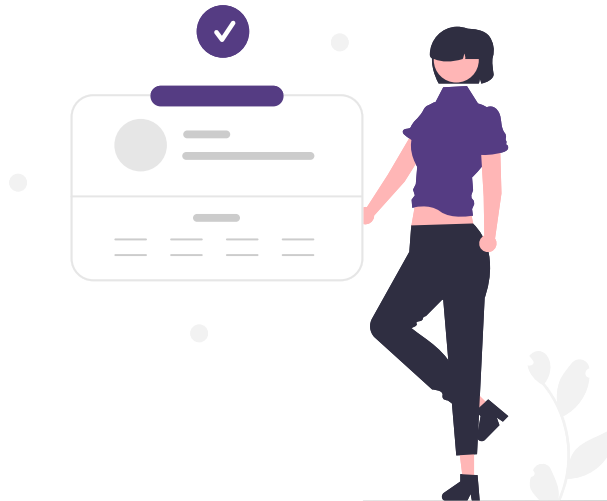
Vous pouvez également, si votre marque est connue pour la qualité de ses campagnes de communication, créer une zone « La saga My Company en quelques images ».

Voici une des meilleures pratiques en matière de présentation d'entreprise :

- Demandez-vous quels sont les attributs, qualités ou garanties qu'un client attend d'une entreprise fournisseur pour le type de solution achetée
- Demandez-vous quels adjectifs qualifient l'entreprise idéale
- Restructurez votre présentation d'entreprise selon ces ancrages
- Posez-vous la question sur les éléments « orphelins » : pourquoi le sont-ils ? Est-ce parce qu'ils ne correspondent à aucun attendu du client ?

Informations sur l'entreprise

Pour ce qui est d'éventuels témoignages ou études de cas, pensez à confier à un tiers spécialisé la normalisation et le rafraîchissement de votre bibliothèque.



3

Les ingrédients des contenus préliminaires d'une proposition commerciale gagnante

3.1

La page de garde

Les couleurs, l'habillage

La couverture doit véhiculer un message fort, et une image irréprochable, cohérente avec l'univers de marque (luxe, modernité, innovation, proximité/chaleur, humain, technologie...) car 99,99% du temps la proposition est fermée et posée sur le bureau du décideur.

Il existe plusieurs bonnes pratiques en la matière :

Choix	Description	Pour qui ? Pour quoi ?
Moi	Je décline mon code couleur «corporate» sur mes éléments de charte graphique (courbes, carrés, ronds, barres, traits, ou tout autre élément graphique)	Affaires courantes Volonté d'affirmer le territoire de marque
Toi	Je crée une charte graphique spécialement pour mon client	Affaires à très forts enjeux 100% empathique
Nous	Je préserve un espace sur la proposition pour accueillir une évocation de l'univers client <i>Ou bien</i> J'applique les couleurs CLIENT et MES éléments de charte graphique	Volonté de démontrer son immersion dans la «bulle» client, sans y passer trop de temps Effet de mimétisme comparable à celui de la synchronisation comportementale à l'oral

Le titrage

Pour trouver le meilleur titrage pour une création de besoin, on utilise communément « L'échelle des 5 pourquoi ».

L'échelle des pourquoi permet, par un questionnement successif, de remonter d'un constat/symptôme observé à l'enjeu réel/ultime du changement.

- **Pourquoi une nouvelle solution de desserte téléphonique ?**

- *Parce que l'ancienne est trop vieille*

- **Pourquoi l'ancienne ne suffit plus ?**

- *Parce que ses fonctions sont limitées, on gère mal les transferts ou mises en attente*

- **Pourquoi doit-on mieux gérer les mises en attente et les transferts ?**

- *Parce que les clients sont de plus en plus mécontents du traitement de leurs appels*

- **Pourquoi sont-ils mécontents aujourd'hui plus qu'hier ?**

- *Parce que le volume d'appels a explosé !*

- **Pourquoi faut-il qu'ils soient contents ?**

- *Pour pérenniser la croissance*

Rien n'empêche de préciser ailleurs, en petit, (sous le titre, ou en vertical), la nature du document (« Proposition commerciale », ou bien, pour les marchés publics ou autres appels d'offres : « Réponse à votre consultation pour le marché YY »)

L'iconographie

Le logo émetteur est bien entendu obligatoire.

Il devrait même être présent sur toutes les pages intérieures de la proposition, ce qui facilite l'identification rapide de l'émetteur.

Veillez toutefois à rester humble : pas de logo exagérément grand, ni centré dans la page.

Les logos « Expertise » sont utiles en page de garde : ils positionnent clairement l'entreprise dans sa légitimité.

Le logo client est une fausse bonne idée. Certains commerciaux pensent que sa présence sur la page de garde est un signe de « personnalisation ».

Pour une proposition destinée à une PME, on peut le conserver, à condition que le résultat soit impeccable et que l'ensemble ne jure pas.

- Une image représentative du secteur d'activité de votre client remplace avantageusement le logo client. On conserve le capital empathie, et on élimine le risque d'image

- On peut également illustrer la promesse en elle-même par exemple, pour un hôtel, la promesse d'un beau mariage ou au contraire d'une réunion d'affaires ou d'un séminaire.

- Dans ce cas de figure, l'hôtel ne vend pas son produit (son espace), mais la promesse d'un événement réussi

Les informations émetteur

Deux écoles s'affrontent :

- **Celle de la « belle page », qui doit être épurée et qui recommande de créer une section « Contacts » où sont précisées les coordonnées de toutes les parties prenantes**

- **Celle de la « facilitation », qui se dit que le client doit trouver rapidement sur cet espace le plus visible de la proposition de quoi pouvoir rappeler facilement le commercial**



Si vous optez pour la « facilitation », il est conseillé de rester minimaliste :

- Nom du commercial + son titre + son numéro de téléphone (ligne directe et/ou mobile, ou alors ligne de l'assistante commerciale) + adresse e-mail
- Pas d'autre contact : dans le cadre de contacts multiples, ils seront dans la section « Contact »
- Pas d'adresse de l'émetteur (ce n'est pas une lettre, ni un document administratif). ces informations légalement nécessaires doivent figurer ailleurs (dans la page de clôture par exemple).

Les informations destinataire

Une proposition commerciale est adressée par une entreprise à une autre entreprise. Le nom du contact client n'est pas un attribut fondamental sur la page de garde.

Dans le cas de figure où l'on s'adresse directement au décideur unique, dont on sait qu'il apprécie de voir son nom, rappelons qu'il n'est pas nécessaire de :

- Rappeler son titre
- Rappeler ses coordonnées et son adresse

La date de validité

La date de validité est un élément de pure protection juridique, qui doit être précisé dans la proposition.

Il faut garder en tête que la proposition commerciale est un document commercial qui engage l'entreprise dans ses promesses.

À défaut de date de validité, la proposition commerciale reste valable même 4 ans après son émission, aux mêmes prix et conditions !

Il faut faire mention de la date de validité de la proposition, donc... mais pas sur la couverture !

Les informations Document

La date d'émission et le numéro de version de la proposition peuvent permettre au décideur de se repérer rapidement dans les différentes versions de proposition que vous lui avez adressées.

De plus, une référence du document de type « SLG/HH/22 », bien loin de donner une impression « administrative » à la proposition, révèle un processus Qualité d'archivage et de suivi des propositions.

- Si l'entreprise fait l'objet d'une certification ISO, ce numéro de référence est même obligatoire

Supprimez la mention « Document confidentiel destiné à ... ». Mieux vaut éviter d'afficher dès la page de garde sa défiance vis-à-vis de l'intégrité morale de son client.

3.2

La table de correspondance

La mission de la table de correspondance

Au moment de dépouiller les **Réponses à l'Appel d'Offres**, les évaluateurs, surtout dans le secteur public, ont en **premier lieu la charge de disqualifier les candidats** qui :

- Ne respectent pas le formalisme administratif
- N'ont pas répondu aux questions posées
- Ne fournissent pas les informations demandées

La table de correspondance est donc un outil qui facilite cette partie ingrate de la mission de l'évaluateur, et libère du « temps de cerveau utile » pour l'appréciation des qualités substantielles de l'offre.

Elle doit permettre à l'évaluateur de vérifier le plus vite possible que vous avez couvert toutes les demandes de la consultation (réponses aux questions et documents).

En l'absence de consultation écrite émise par le client, la table de réponse aux questions reste un outil apprécié des décideurs qui y reconnaissent les éléments clés du dialogue commercial.



La table de correspondance aux questions

Dans une consultation de type marché public (et parfois aussi marchés privés), la table de correspondance des réponses aux questions peut se présenter de manière simplifiée sous la forme :

Votre question		Dans votre document page...	Notre réponse	Dans cette proposition commerciale page...
Q1	« reprise en citation » de la question	Chemin de fer de la réponse « Nom_du_Chapitre > Nom_du_Sous_chapitre > Nom_du_thème ... »		YY
Q2	...			ZZ, WW

La table de correspondance aux pièces

La table de correspondance des pièces administratives (marchés publics) ou des pièces jointes (marchés privés) peut se présenter de manière simplifiée sous la forme suivante :

Document requis	Fourni dans le ...			
	Dossier administratif (« enveloppe 1 »)	Mémoire Technique	Mémoire Contractuel	Annexes
DC4	X			
DC7	X			
Acte d'engagement	X		X	
Certificat de capacité	X			
Présentation de l'entreprise	X			X
...	X			

3.3

La matrice de conformité

La mission de la matrice de conformité

Une matrice de conformité est utilisée dans tout appel d'offres ou projet pour qualifier la correspondance entre ce qui est demandé, et ce qui est proposé.

Les matrices de conformité sont des outils indispensables pour positionner votre offre sur le terrain qui vous est le plus favorable. Elles démontrent une identification envers des processus décisionnels, et incidemment votre capacité à comprendre, analyser, synthétiser une situation.

Pourquoi s'auto-positionner sur des critères d'évaluation ?

Dans certaines situations de vente, ce qu'il faut vendre en premier à un client, avant de lui vendre sa solution, **ce sont d'abord les bons critères de décision.**

Ces situations à « double détente » sont celles où :

- *Le client est plus ou moins novice dans ce qu'il achète, et la solution est complexe*
- *Le marché est particulièrement banalisé, et il est difficile de savoir quels sont les petits détails qui font la différence*

La matrice de conformité permet une vision globale des critères de décision, et permet une économie de mots dans le corps de la proposition.

Les mots sont ici très importants : il faut conserver « Critères de décision » dans le titrage de la matrice. Le client a besoin de votre affirmation.

4

La forme de la proposition commerciale

4.1

Le style de rédaction

Structure de la phrase

Rédiger une proposition commerciale demande un certain style autant typographique que dans la rédaction. Il s'agit d'emprunter un style « business », neutre et cartésien afin de s'assurer que le message est délivré avec un maximum de clarté.

Les bonnes pratiques pour structurer vos phrases sont :

- Véhiculer une seule idée par phrase
- Restreindre ses phrases à 3 lignes maximum
- Prêter attention aux redites et redondances pour les éliminer
- Placer tous les messages forts en début de phrase, et si possible en début de paragraphe
- Raccourcir ses phrases dès que cela est possible
- Privilégier les tableaux quand cela est possible
- Remplacer les mots longs et compliqués par des mots courts et connus de tous
- Passer outre le jargon quand cela est possible
- Utiliser des verbes d'action dès que possible
- Choisir avec soin certains termes, notamment dans les ressources humaines :
 - *On parlera davantage de « collaborateurs » et non de « salariés » ou plus rarement d' « employés »*
- Désigner les mêmes choses par un même mot pour éviter la confusion

Listes

Pour gérer au mieux les listes :

- Couper dès lors qu'on accumule les virgules pour créer une liste à puces
- Éviter de quantifier dans les listes : exemple : « Nous vous proposons deux types d'horaires d'intervention » « Nous vous proposons des horaires d'intervention en rapport avec vos besoins »
- Lisser et rester cohérent dans les listes à puces qui sont déclinables :
 - le, la, l', les
 - un, une, des
 - démarrer chaque phrase par un verbe à l'infinitif
 - démarrer chaque phrase par un pronom
- Choisir un seul type d'amorce pour une liste à puce
- Faire une phrase courte pour introduire chaque liste à puce

À proscrire : Limiter les énumérations

- Exemple : « La première mission de l'agent de service est de... » « La principale mission de l'agent de service est de... »

Syntaxe

Pour fluidifier et obtenir une lecture agréable de la proposition :

- Former ses phrases à la forme active
- Utiliser le présent
- Éviter les tournures négatives
- Impliquer le lecteur en utilisant les pronoms « nous » et « vous »
- Débuter chaque phrase de niveau 1 par une majuscule
- Débuter les phrases de niveau 2 et 3 par une minuscule
- Enlever les points finaux des niveaux 2 et 3
- Enlever les virgules des énumérations en listes, que ce soit le niveau 2 ou le niveau 3
- Proscrire les parenthèses qui entravent la lecture fluide

À proscrire :

- Les expressions généralisantes : « De manière générale... »
- L'utilisation de pronoms relatifs
- La surenchère de superlatifs en voulant valoriser l'offre
- Les anglicismes
- Proscrire l'utilisation du gérondif
- **Exemple** : « Ses installations nécessitant », écrire plutôt « Des installations qui nécessitent »

Lisibilité et relecture

Pour assurer une bonne lisibilité :

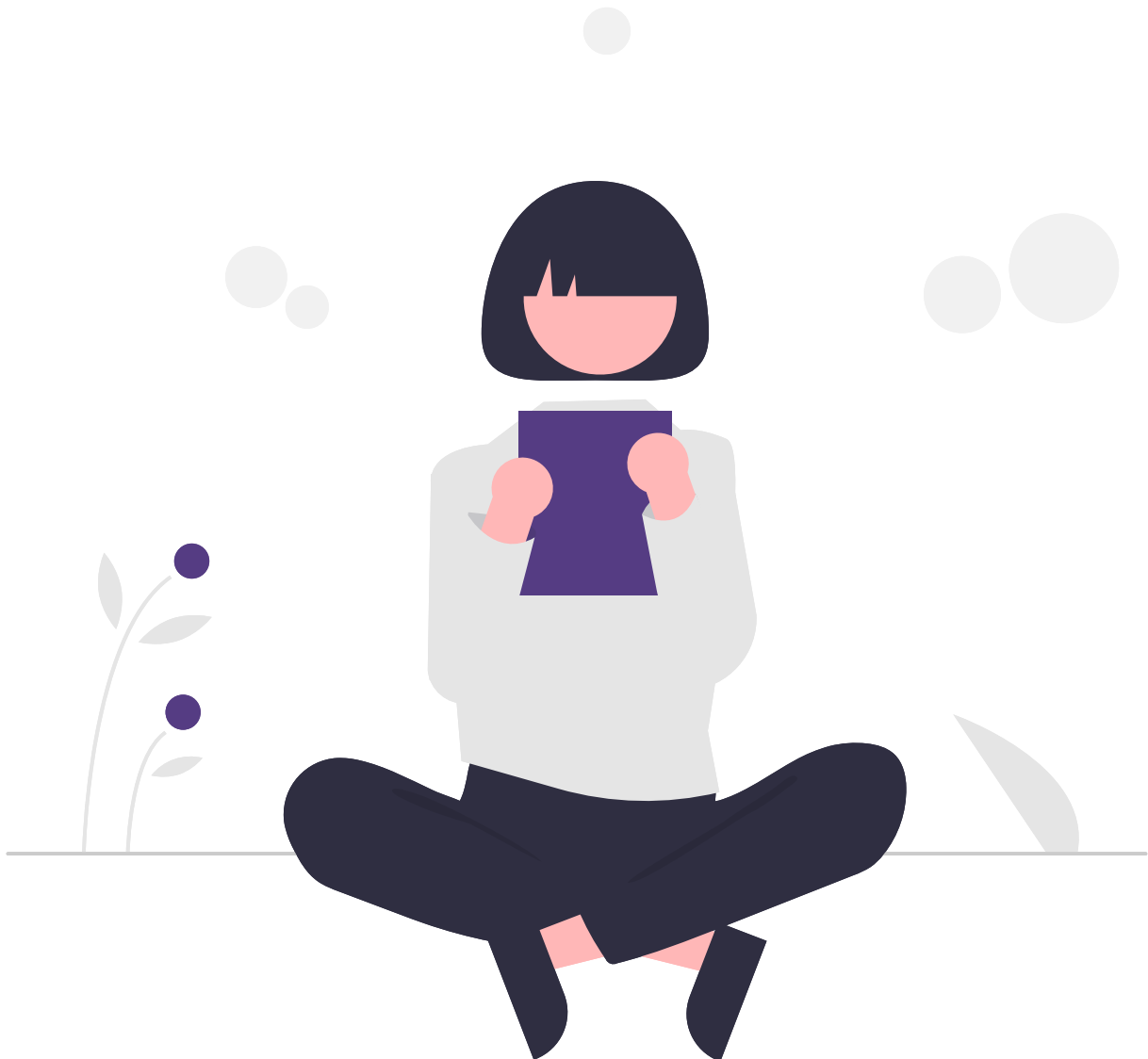
- Indiquer les informations manquantes par « Y Y »
- Indiquer le contenu personnalisable par « X X »
- Utiliser l'indice de lisibilité de Gunning en cas de « gros pavé »

- Un gros pavé est une phrase s'étendant sur 3 lignes ou plus

L'indice de lisibilité de Gunning se calcule ainsi :

- Soit X le nombre de mots par phrase
- Soit Y le pourcentage de mots de plus de trois syllabes
- L'indice se calcule : $\text{Indice} = (X + Y) \times 0,4$
- L'indice idéal se situe entre 6 et 8, pour les documents commerciaux
- Il peut monter à 10 pour un document complexe
- Il ne doit jamais dépasser 12

Penser à planifier une relecture de l'ensemble du document, surtout si la proposition est le fruit de plusieurs rédacteurs.



4.2

Les « vitaux » de l'habillage visuel

Généralité de la charte graphique

Une charte graphique « corporate » participe à renforcer la confiance.

Dans la proposition commerciale, il y a des types de pages structurantes, que nous appelons « gabarits », et qui doivent être « chartées » par une agence de communication, au même titre qu'une plaquette.

Ces gabarits se retrouvent tout au long de la proposition.

- La lettre
- La page de garde
- Le sommaire
- Les intercalaires
- Les pages de « Texte Structuré »
- La page « Contact »
- La page de clôture

Les éléments à décliner sont :

- Les couleurs
- Les polices de caractère
- Les éléments identitaires (bandeaux, motifs graphiques récurrents)

Avoir une charte ne signifie pas avoir un design de proposition mais le design doit respecter la charte.

C'est à dire qu'elle respecte les règles de placement du logo, la police et les couleurs.

Il y a mille et une manières de décliner et respecter une charte.

Les objectifs du design de la proposition sont :



- La lisibilité
- L'impact
- Le plaisir de la lecture
- La professionnalisation

Argumentaire

Le gabarit des pages de Textes Structurés doit d'abord prévoir une gestion harmonieuse de la présentation des textes.

La police :

- Une police de caractère simple, comme Arial, Trebuchet, Lucida
- Elles ont en commun un certain nombre de caractéristiques reconnues pour leur lisibilité : sans caractères ronds, et « sans sérif » (sans « pattes » au pied des lettres, comme pour Times New Roman)

La largeur :

- Un texte ne doit pas dépasser deux tiers d'une page (si format portrait)

La disposition :

- On peut décider de tout justifier à droite et à gauche, mais cela peut donner un aspect très formaté, voire rigide, parfois incompatibles avec le « sur-mesure » ou la souplesse que l'on cherche à communiquer
- On peut permettre l'usage à faibles doses de textes centrés, mais au-delà de 3 lignes, et pour des listes à puces, le centrage crée une « danse des textes » nuisible à la lecture rapide

Les interlignes :

- Il faut veiller à ce que l'on appelle le « gris typographique » (niveau de clarté du document quand on l'éloigne de son champ de vision) soit le plus clair possible
- Pour cela, les interlignes entre niveaux de lecture doivent être prédéfinis de manière à bien gérer les différences et dépendances de niveaux
- On doit pouvoir identifier facilement que deux blocs de niveau 2 appartiennent à un bloc de niveau 1

L'enrichissement :

- Dans Word, le trait de soulignement colle au texte, ce qui peut entraver la lisibilité
- De même, l'italique est peu lisible
- Privilégiez le gras, les majuscules ou les guillemets, si vous voulez orienter le regard du lecteur sur un mot clé ou une phrase courte
- Si vous optez pour des encadrés, veillez à laisser des marges à l'intérieur pour optimiser la lisibilité du texte

Les puces :

- 90% des documents utilisent de puces différentes identifier un niveau d'information identique dans le document il est donc recommandé également de charter les puces plutôt que d'utiliser les standards des logiciels du marché
- C'est également une excellente zone d'expression de l'identité « corporate »
- Pensez à charter 2 niveaux de puces

La numérotation des titres :

- Des études montrent que le chiffrage d'une partie, chapitre ou sous-chapitre est anxiogène le lecteur perd du temps pour vérifier régulièrement et dans quelle partie du document il se trouve
- Un document bien structuré, un sommaire clair et un foliotage des bas de page est amplement suffisant
- Ce gabarit doit aussi prévoir la gestion des images (schémas, photos...) et vignettes (icônes, pictogrammes...)

Placement des icônes et vignettes :

- Elles sont idéalement gérées en lettrine



Placement des photos et schémas :

- Une image est idéalement placée centrée SOUS le texte, et n'en dépasse pas la largeur
- On peut occasionnellement les placer à gauche du texte, mais on évite de les placer à droite : elle attire le regard du lecteur et le détourne d'une lecture concentrée

Habillage des illustrations :

- Afin de créer une homogénéité du document et d'atténuer les effets de contraste entre certaines photos, il est conseillé de toutes les habiller avec un fond ou une bordure unique
- Ce fond a une largeur et une couleur fixes, un ton sobre relié à l'univers « corporate », qui s'harmonise avec toute autre couleur

La couleur des images et schémas :

- La surcharge et la disparité des couleurs est un travers fréquent dans les propositions, et particulièrement dans les graphes et les schémas



4.3

Les graphes et les schémas

La mission des graphes et des schémas

La communication graphique est plus omniprésente que jamais car les visuels font seuls ce que les textes ne peuvent pas faire.

Les graphiques facilitent :

- L'explication d'idées complexes
- La rétention d'information

Certains diagrammes, matrices ou autres sont connus pour avoir une fonction démonstrative bien définie.

Se tromper d'usage, c'est se décrédibiliser. Il faut maîtriser parfaitement les cas d'usage des représentations conceptuelles que vous utilisez.

Les graphiques et visuels doivent :

- Simplifier les sujets et concepts présentés
- Mettre en avant les points majeurs
- Transmettre les messages rapidement et précisément.

Les éléments d'un bon visuel

Clarté et simplicité :

- Les visuels qui présentent trop d'informations sont à proscrire ou à scinder en plusieurs visuels. Chaque élément visuel doit avoir un rôle précis.

- Il est impératif d'éviter les acronymes confidentiels et autres termes de spécialistes. Il s'agit de simplifier le langage, puis d'incorporer dans le visuel des éléments propres au prospect

Conformité à l'image de l'entreprise :

- Les visuels doivent être conformes à la charte graphique de l'entreprise. La meilleure pratique en la matière d'habiller les images (traitement en nuances de bleu, d'orange, de sépia ...) pour que toutes les images aient la même coloration et favoriser ainsi un rendu cohérent.

- L'idéal est de se constituer une bibliothèque de composants graphiques (flèches, bulles ...) aux couleurs de l'entreprise et d'investir dans la réalisation de schémas ou graphes à fort impact pour présenter synthétiquement, visuellement et de manière marquante :

- Vos concepts porteurs
- Vos solutions (caractéristiques et bénéfiques résumés dans le graphe)
- Les processus et les flux
- Vos tableaux types (prix, planning...)

Les éléments d'un bon visuel

Personnalisé :

- Les visuels doivent varier selon le marché : adapter certains éléments graphiques au contexte
- éviter les clips art génériques

Un rendu professionnel :

- Utiliser des logiciels dédiés comme Photoshop, Illustrator, PowerPoint, etc., et opter pour un designer si les compétences graphiques ne sont pas disponibles en interne.

- Légender et titrer vos visuels :

- Le titre définit ce que représente le visuel
- La légende est un vecteur de transmission plus global.

5

Sources

5.1

Livres de référence et sites internet

Les sources utilisées

Persuasive Business Proposal, Tom Sant, Seconde Edition, AMACOM, 2004

Optimisez Vos Propositions Commerciales, Méthodes et outils du Proposal Management, Giandra de Castro et Frédéric Vendeuvre, Edition Dunod, 2009