

Pierre-Michel do Marcolino

Les meilleures pratiques du commercial

Pratique, basé sur l'expérience, complet, un livre-outil qui aborde de façon exhaustive les fonctions de vendeur et de chef des ventes, et plus généralement le développement commercial de l'entreprise.

- 13 sections
- 150 fiches-outils
- 200 schémas regroupés dans un CD-Rom
- Plus de 300 mots-clés indexés

EYROLLES
Éditions d'Organisation

Comprendre la logique générale d'un acte de vente	01
Endosser la tenue du commercial	02
Maîtriser son offre	03
Préparer une vente	04
Rencontrer pour la première fois un nouveau prospect	05
Découvrir les réels besoins du prospect	06
Convaincre et transformer le prospect en client potentiel	07
Répondre aux objections	08
Négocier et parvenir à un accord gagnant-gagnant	09
Finaliser l'accord et conclure la vente	10
Pérenniser la relation commerciale	11
Assurer le service après-vente	12
Encadrer et animer une équipe de plusieurs vendeurs	13

Un des gourous américain de la vente, Tom Hopkins, a dit un jour : « Les vendeurs adorent l'improvisation. Les mauvais vendeurs, parce que les bons, eux, savent bien que vendre nécessite méthode et préparation. »

La vente est un acte de logique auquel le vendeur va devoir répondre lui-même par une approche logique. De la prise de contact à la conclusion, le vendeur et son prospect passeront par neuf étapes successives. Auxquelles on pourrait d'ailleurs ajouter une étape préalable, la préparation, indispensable et malheureusement trop souvent raccourcie, et une étape supplémentaire, l'après-vente (et la fidélisation).

Débutant, un vendeur se forcera à respecter point par point cette logique. Puis les années passant et son expérience grandissant, il l'oubliera, ou plutôt se l'appropriera parfaitement au point qu'il l'appliquera sans plus s'en rendre compte.

Plan de la section 01 Comprendre la logique générale d'un acte de vente	
01.01	Quelques idées reçues sur l'acte de vente
01.02	Vendre répond à une logique précise
01.03	Les différentes étapes de l'acte de vente
01.04	Quels sont les éléments clés pour réussir une vente ?
01.05	Le comportement du vendeur lors des différentes étapes de l'acte de vente
01.06	Le cadre général de l'acte de vente

QUELQUES IDÉES REÇUES SUR L'ACTE DE VENTE

Fiche 01.01

L'acte de vente *a priori* simple, fait l'objet de représentations souvent erronées dans la tête de nombreuses personnes. Il n'est donc pas inutile de commencer cet ouvrage en rappelant ce que la vente n'est absolument pas. Voici donc un florilège des principales idées reçues que tout vendeur digne de ce nom se doit d'oublier au plus vite.

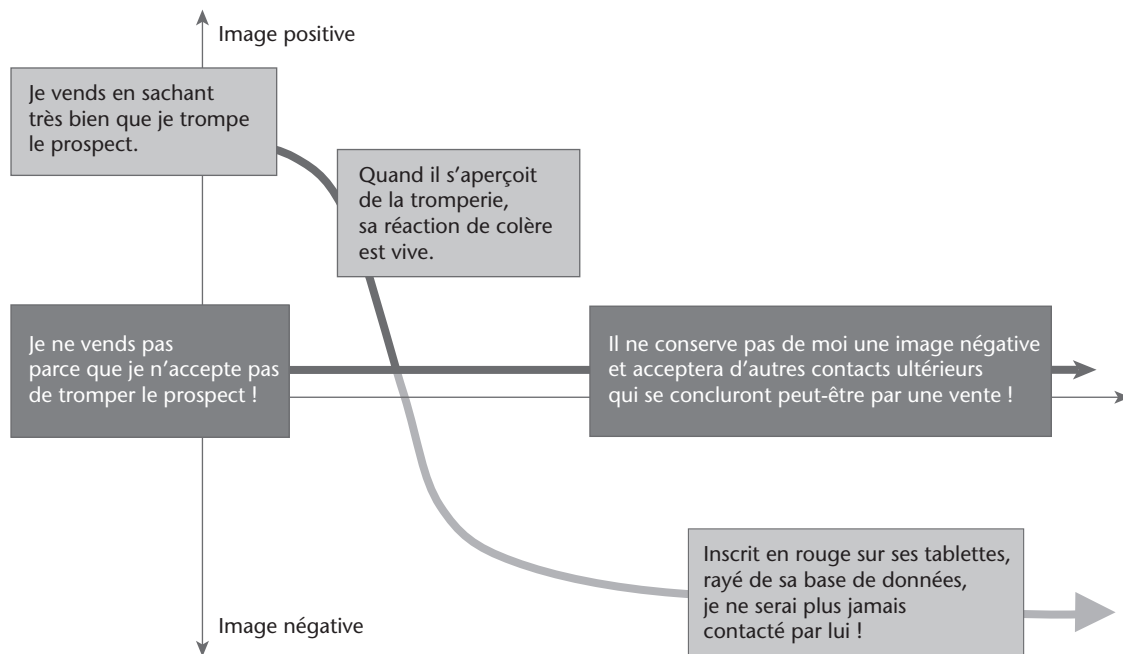
Idée reçue n° 1 : une bonne vente est une vente dans laquelle le vendeur a réussi à vendre à un très bon prix un produit ou service qui ne le vaut pas vraiment !

Idée reçue n° 2 : une bonne vente est une vente dans laquelle le vendeur a réussi à se débarrasser d'un produit peut-être dépassé ou difficile à écouler !

Idée reçue n° 3 : une bonne vente est une vente au cours de laquelle l'acheteur ne s'est pas aperçu d'un défaut pourtant avéré du produit !

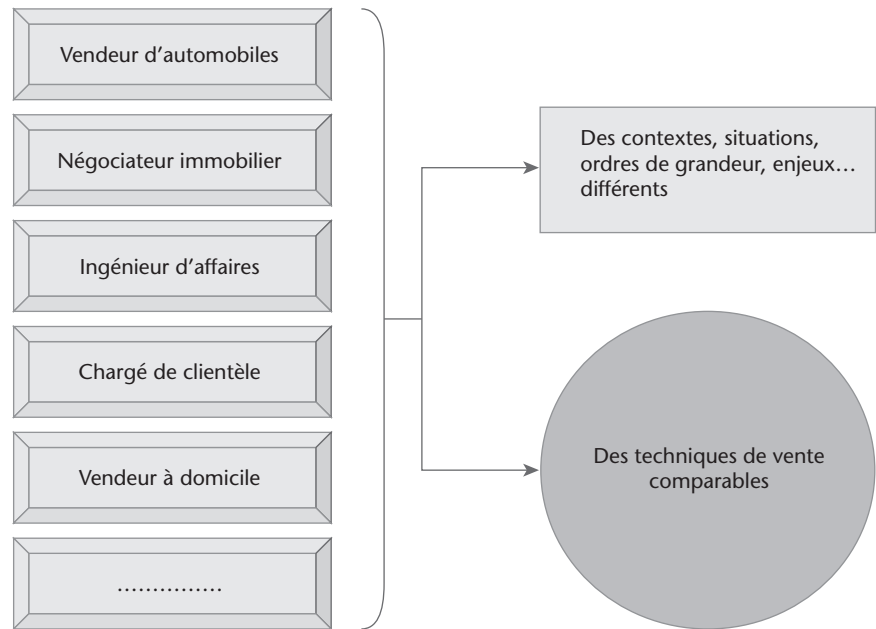
Idée reçue n° 4 : tous les moyens sont bons, y compris la duperie et le mensonge, pour réussir à vendre !

Vente et tromperie ne font jamais bon ménage. Il ne faut jamais rien promettre de ce que l'on ne pourra pas tenir.



Idée reçue n° 5 : le fait que le client n’a en fait pas besoin du produit ou service qu’il vient d’acheter est la preuve de l’efficacité du vendeur !

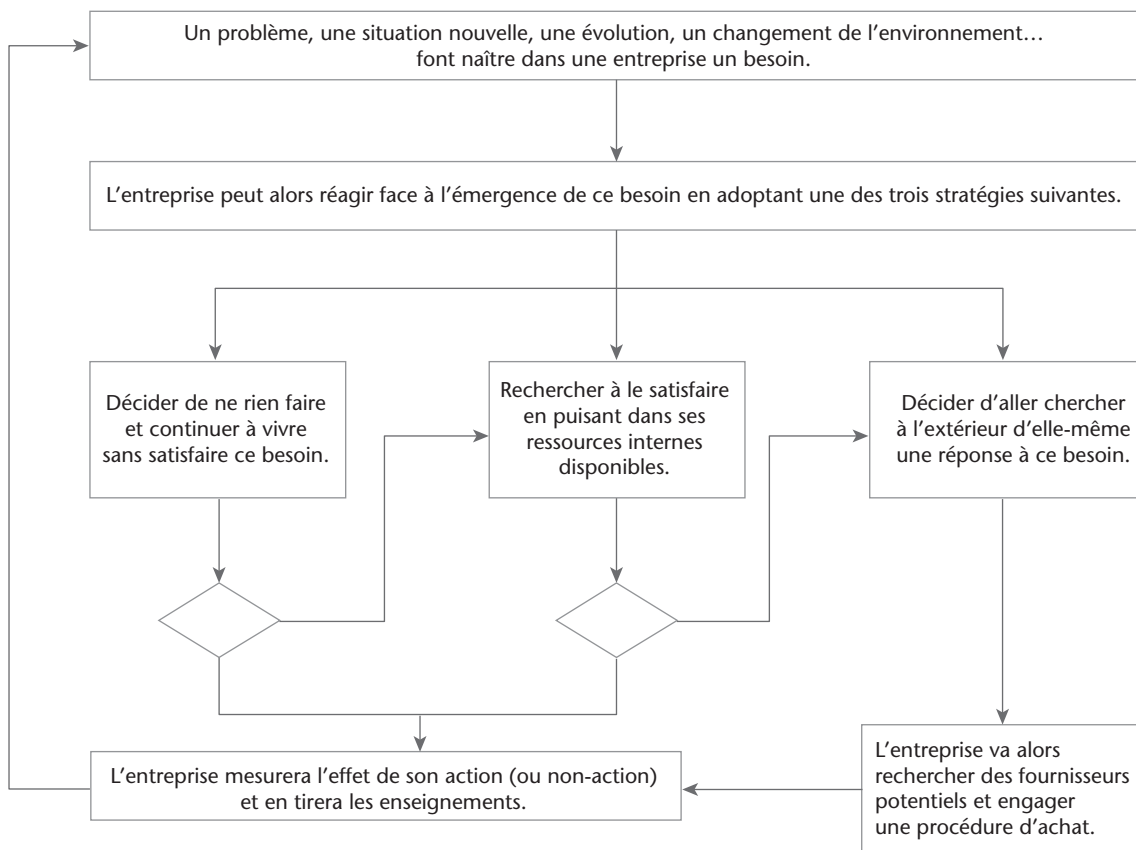
Idée reçue n° 6 : hormis le terme « vente », tout sépare celui qui veut vendre une bouteille de bon vin, une prestation d’intérim ou bien encore une grosse machine-outil.



Une définition simple de l'acte de vente

Vendre, c'est d'abord proposer à quelqu'un (personne physique ou structure), en échange d'un paiement, un produit ou un service qui satisfasse un besoin réel ou latent.

Il est utile de rappeler que l'acte d'achat n'est qu'une des opportunités qui s'offrent à une personne confrontée à un besoin.



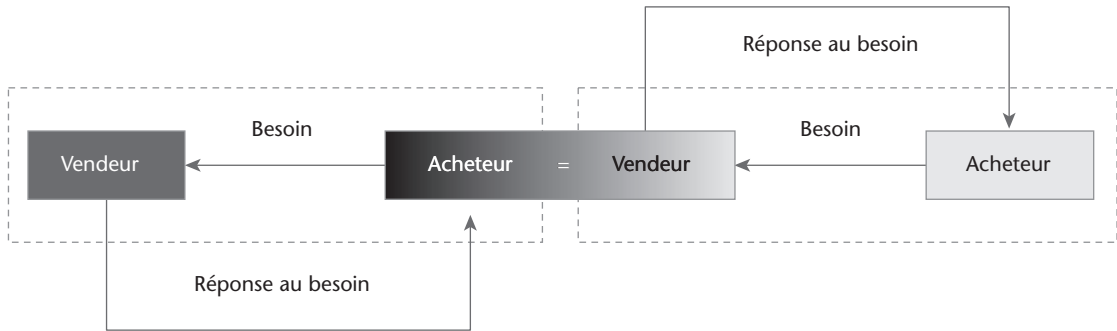
En échange d'un produit ou service qui répond parfaitement, ou au moins le plus possible, à ce besoin exprimé, le vendeur reçoit une somme d'argent qui va permettre à son entreprise de fonctionner et de continuer à se développer.

Toute tentative pour s'extraire de cette logique de besoin est vouée à l'échec. Certes, il arrive qu'un vendeur réalise une vente sans qu'un besoin n'ait été clairement exprimé, mais c'est souvent une vente sans lendemain et qui laisse, côté acheteur, des traces qui ne s'effaceront pas.

L'étagement des besoins

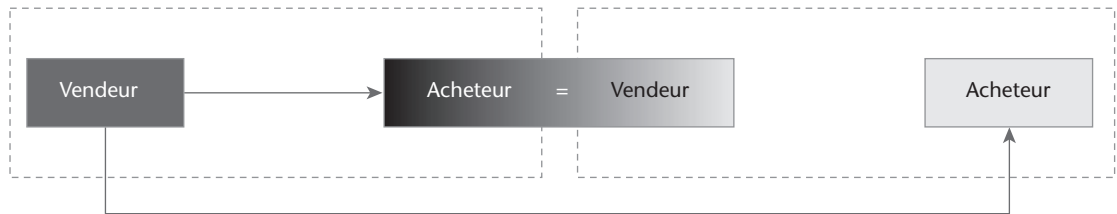
La logique de réponse aux besoins est souvent rendue complexe par un étagement de ceux-ci.

Prenons, par exemple, le cas d'un distributeur de matériaux. Ses propres besoins diffèrent notablement des besoins des utilisateurs finaux que sont les entreprises de BTP.



- Les besoins du distributeur sont liés au stockage, à la durée de vie, au faible taux de retour, aux délais et modes de financement, aux délais de réapprovisionnement, etc.
- Les besoins des utilisateurs finaux sont liés à la facilité de mise en œuvre, la résistance et au vieillissement.

Le vendeur de matériaux devra intégrer ces deux types de besoins et surtout conduire des actions de lobbying efficaces auprès des utilisateurs finaux qui sont des prescripteurs, et vont tirer la demande.



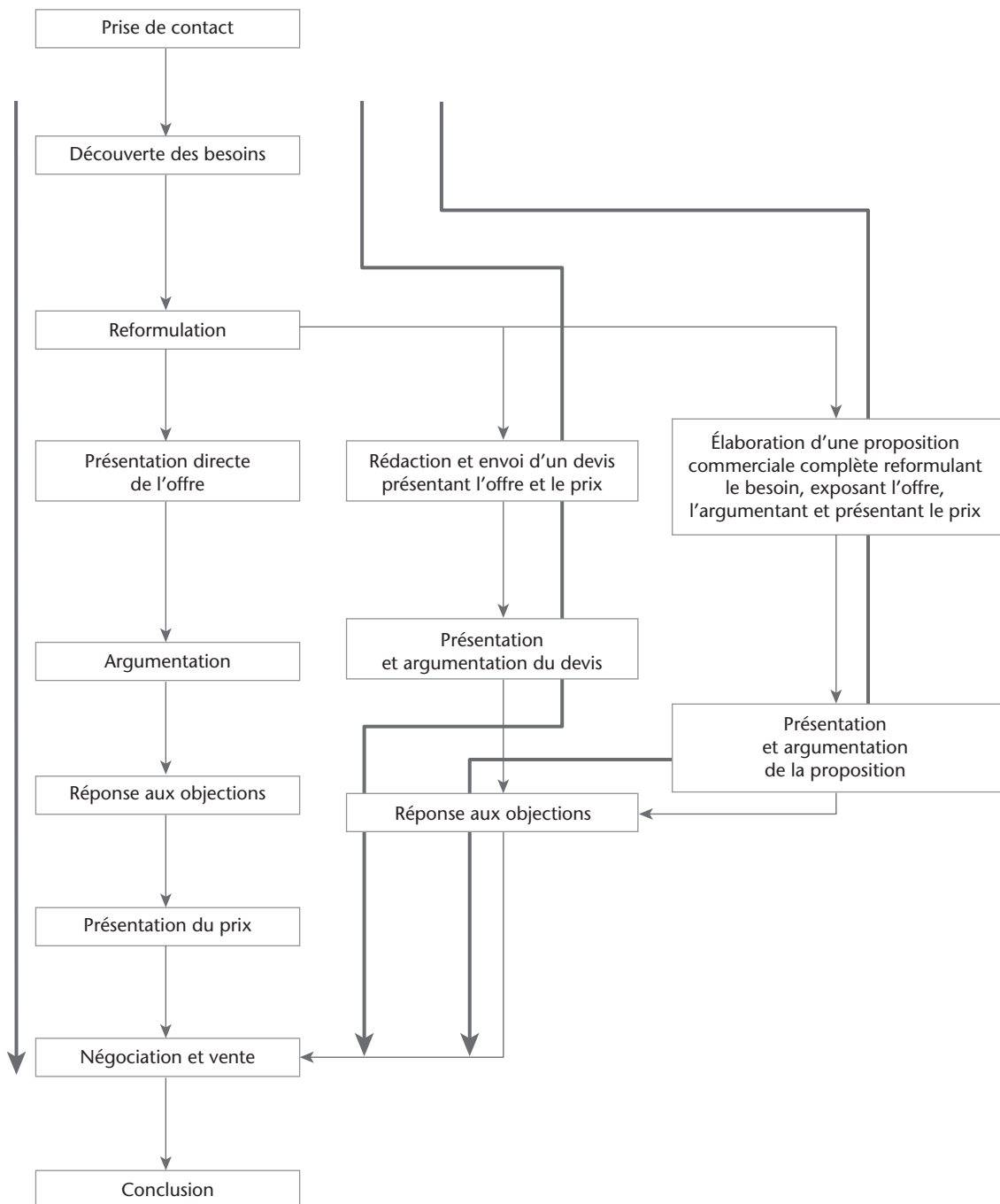
La vente est donc un acte logique. Ce mot est important et doit bien pénétrer l'esprit de chaque vendeur. Il s'agit en premier lieu d'identifier ce dont le prospect a besoin, pour ensuite lui démontrer que la satisfaction de ce besoin passe par l'achat de notre produit ou service. Le bon vendeur ne serait-il pas celui qui arrive à ce que le prospect en vienne à prendre seul la décision d'acheter parce que c'est, lui semble-t-il, la seule bonne décision à prendre ?

La logique de déroulement de l'acte de vente comporte un certain nombre d'étapes

1	Prise de contact avec le prospect	L'objectif est de briser la glace, de faire connaissance et de mettre en place de bonnes conditions matérielles et surtout psychologiques avant d'aller plus loin.
2	Découverte des besoins	Il s'agit maintenant de prendre connaissance des besoins de la personne à qui l'on veut vendre. Il convient ici de résister à la tentation de parler de soi, de son offre, pour laisser le prospect parler de ce qu'il recherche, de ce qu'il attend. C'est une phase difficile pour deux raisons : d'abord, parce que si le vendeur n'y prend garde, elle se transformera en un interrogatoire qui sera mal supporté par le prospect. Et également parce qu'il est ô combien tentant pour un vendeur offrant, bien sûr, le meilleur produit ou le meilleur service (tous les vendeurs sont dans ce cas) d'en parler le plus vite possible.
3	Reformulation des besoins	
4	Présentation de l'offre	Pour convaincre que son produit/service est la bonne réponse aux besoins. Une fois les besoins du prospect connus du vendeur, tout l'art de celui-ci va consister à démontrer que son offre y répond parfaitement. Bien sûr, il devra faire face à de nombreuses objections de la part du prospect. Mais c'est plutôt bon signe. Il est rare qu'un prospect qui ne fasse pas d'objection finisse par acheter ! Son silence est plutôt signe d'indifférence et de désintérêt.
5	Argumentation	
6	Réponse aux objections	
7	Présentation du prix	Pour vendre son produit/service. Si les phases précédentes ont été correctement menées, vendre, c'est-à-dire faire signer un devis, un bon de commande, n'est qu'une formalité pour lesquelles les deux interlocuteurs vont essayer de rechercher le meilleur accord satisfaisant pleinement l'un et l'autre.
8	Négociation et vente	
9	Conclusion	Pour préparer l'avenir et pérenniser la relation, car les dix ventes à venir sont finalement plus importantes que la vente en cours.

Ces étapes peuvent s'étaler sur plusieurs jours ou plusieurs semaines

C'est, par exemple, le cas pour la vente de gros biens d'équipement dans l'industrie, pour la vente de services complexes (conseil, formation, maîtrise d'ouvrage, etc.). Souvent, une étape supplémentaire, l'envoi d'un devis ou d'une proposition commerciale, vient se rajouter aux étapes précédemment décrites.



QUELS SONT LES ÉLÉMENTS CLÉS POUR RÉUSSIR UNE VENTE ?

Fiche 01.04

Il y a essentiellement trois façons de rater une vente :

- faire l'impasse sur une étape ;
- ne pas en respecter l'ordre ;
- vouloir aller trop vite et ne pas tenir compte de la vitesse de prise de décision chez le prospect.

Il ne faut jamais faire l'impasse sur une étape

L'exemple ci-dessous est très parlant.

La scène se déroule dans une grande surface spécialisée en biens d'équipements. Un couple se présente à un vendeur et lui annonce : « Bonjour, nous désirons acquérir ce téléviseur. » Ils pointent du doigt un téléviseur d'entrée de gamme. « Bien sûr, répond le vendeur, je vais voir s'il est disponible. » Et après une minute passée à consulter son écran : « Pas de problème ! Vous l'emportez ? »

Pas de découverte, pas d'argumentation puisque le client sait ce qu'il veut. Pour le vendeur, c'est une vente vite et bien faite, mais si ce poste de télévision n'avait pas été disponible...

Cette scène peut être rejouée par un autre vendeur.

« Bonjour, nous désirons acquérir ce téléviseur. » Ils pointent du doigt un téléviseur d'entrée de gamme. « Bien sûr, répond le vendeur, vous désirez changer votre poste ? »

« Non, c'est pour équiper un studio que nous venons d'acheter, notre fils poursuit ses études dans une autre ville. »

« Ah bon, que fait-il ? »

« Il entre dans un IUT, ce sera la première fois qu'il quitte la maison, nous craignons qu'il ne s'ennuie certains soirs, il ne connaîtra personne dans cette ville. »

« Vous savez, j'ai également un fils qui fait ses études, il est resté seul pendant deux mois, mais maintenant, nous trouvons qu'il a un peu trop d'amis. »

Acheteur et vendeur sont maintenant juste à côté du téléviseur. Le vendeur reprend :

« Je veux bien vous vendre ce modèle, mais je pense que vous le regretterez vite. Dans deux ans, votre fils entrera dans la vie active et, tous les jeunes sont comme cela, il voudra équiper son logement. Ce téléviseur, il le changera. Parce que c'est vraiment une entrée de gamme et qu'il ne possède pas tous les perfectionnements qu'affectionnent les jeunes. Moi, je pense que le téléviseur qu'il vous faut est celui-ci. Il est plus cher, mais dans deux ans, votre fils le gardera. Ce que je vous demande de dépenser aujourd'hui en plus, votre fils lui l'économisera ! »

Le vendeur cherche à découvrir le vrai besoin de ses clients.

Le vendeur crée du lien, on passe d'une relation acheteur/vendeur à une relation « entre parents, on se comprend ».

Le vendeur dénigre un peu un produit de sa propre gamme ce qui lui permet de renforcer son image d'honnêteté, puis conseille un autre modèle.

Dans ce second cas, le vendeur ne fait pas l'impasse sur la découverte. Les éléments qu'il recueille lui permettent de proposer un autre produit et d'argumenter. Bien sûr, sur ce second modèle conseillé et probablement acheté, la marge n'est pas la même !

Il ne faut jamais intervertir les étapes

Par exemple, présenter son produit avant d'écouter le prospect parler de son besoin est doublement risqué : le prospect risque d'annoncer que finalement, le produit/service ne lui convient pas, sans que le vendeur ne puisse se défendre puisqu'il ne sait pas ce qu'attend le prospect. Ou bien alors, cela va enfermer le prospect dans un cadre bien délimité et conduira à une autocensure dans l'expression du besoin.

Deuxième exemple, annoncer le prix avant que le prospect ne soit convaincu par l'argumentation technique. Pour peu que le prix apparaisse élevé, les arguments seront moins bien reçus et le prospect cherchera uniquement à conforter son opinion maintenant négative.

Aller trop vite est très risqué !

Par exemple, ne recueillir qu'une partie des besoins et donc n'avoir qu'une vision imparfaite et partielle de ce que recherche le prospect. D'où finalement une proposition d'une solution qui s'avérera ne pas convenir totalement au prospect. Avec le risque de voir un concurrent saisir l'intégralité du besoin, fournir une réponse plus adaptée et finalement remporter le marché.

Autre erreur fréquente et très dommageable : considérer que le prix est un élément clé de la vente, aborder très rapidement la phase de négociation et en oublier toutes les phases précédentes.

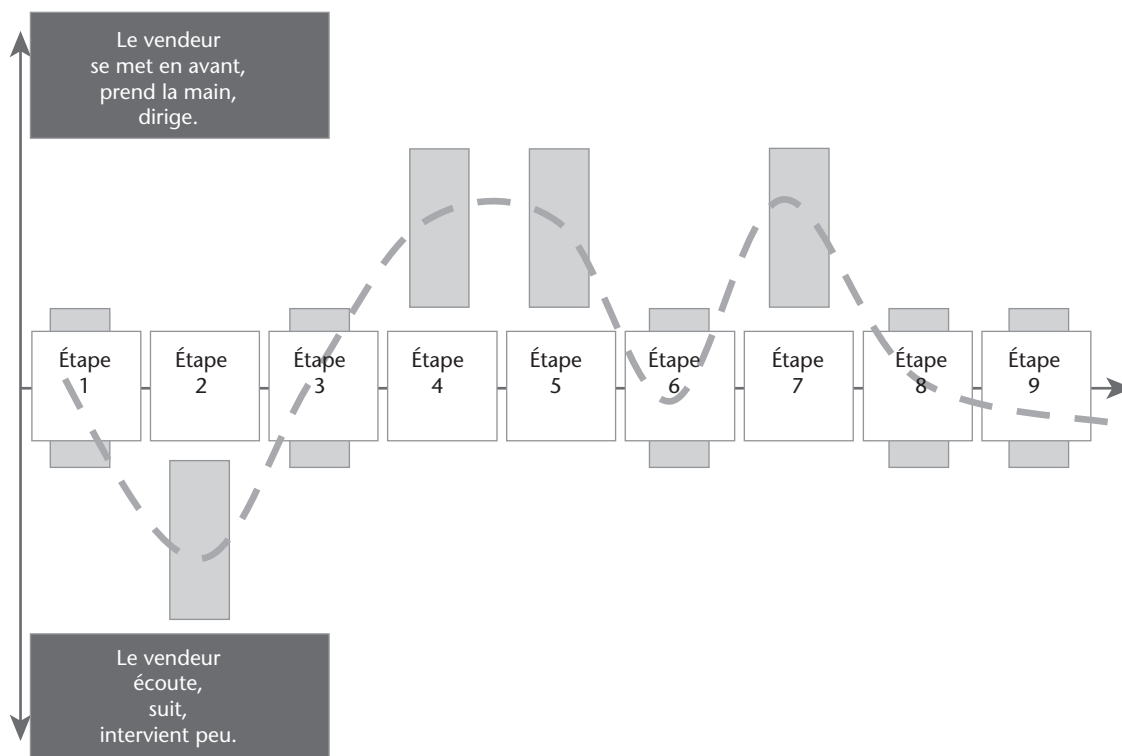
Un vendeur qui va trop vite est comme le pêcheur impatient : la prise, sortie de l'eau trop tôt, se décroche et le poisson est perdu.

LE COMPORTEMENT DU VENDEUR LORS DES DIFFÉRENTES ÉTAPES DE L'ACTE DE VENTE

Fiche 01.05

Pendant un entretien de vente, le vendeur doit bien sûr rester maître de la situation et en particulier veiller à ce que le fil conducteur de l'entretien soit respecté. Il est frappant de constater lorsque l'on enseigne les techniques de vente à de jeunes vendeurs et qu'on leur propose des simulations, que ces apprentis commerciaux se laissent facilement entraîner par un acheteur directif. Cela représente pour eux finalement un certain confort, et c'est là un piège assez redoutable. Il leur suffit de répondre aux différentes questions de l'acheteur, au gré de ses volontés, pour avoir l'illusion que l'entretien se déroule le mieux du monde. Et les vendeurs s'aperçoivent trop tard que le mal est fait, qu'ils ont finalement laissé échapper de nombreuses informations qui vont permettre à l'acheteur d'être en position de force en début de négociation alors qu'eux manquent encore cruellement de données.

Si la maîtrise de l'entretien doit être effective du début à la fin, le comportement pourra, lui, évoluer au fur et à mesure du déroulement de l'entretien.



1. Pendant la prise de contact

La répartition de la parole entre le vendeur et le prospect devra être équilibrée. Trop parler risque d'effrayer le prospect, de le conforter dans la représentation qu'il se fait du vendeur : un beau parleur dont il convient de se méfier. Mais inversement, être avare de ses paroles risque de créer un climat de gêne, surtout si le prospect est peu bavard. Chaleur humaine, convivialité devront être sans arrêt à l'esprit du vendeur pendant cette phase de l'entretien.

2. Pendant la découverte

En forçant un peu le trait, on pourrait dire que la phase de découverte sera d'autant plus réussie que le vendeur se taira ! C'est le prospect qui doit parler et le vendeur devra, pendant cette phase, se mettre en retrait, prendre des notes, écouter. Certes, il interviendra parfois pour relancer, faire préciser, demander un complément d'information, mais il devra le faire à dose homéopathique.

3. Pendant la reformulation

Il reprendra la main, puisqu'il lui faudra reformuler. Mais tout en sachant guetter chez le prospect la plus infime velléité de prise de parole. Dans ce cas, il interrompra sa reformulation et laissera le prospect s'exprimer ! Il est fréquent, lors de la phase de reformulation, d'être interrompu par le prospect qui voudra compléter lui-même ce que le vendeur dit. Il est préférable, bien sûr, de le laisser faire !

4. Pendant la présentation de son offre

Aucune hésitation, une expression orale parfaite. À ce stade, un effort d'empathie sera nécessaire au vendeur. Sa présentation devra être comprise du prospect. Si celui-ci n'est pas de formation technique, le vendeur devra savoir mettre en avant son offre sans pour autant entrer dans les détails qui ne seraient pas compris. Et inversement, face à un prospect très pointu, il devra lui-même montrer toute l'étendue de sa connaissance et sa parfaite maîtrise du produit ou du service.

5. Pendant la phase d'argumentation

Parler un peu plus fort, se pencher en avant, aller vers le prospect sont des conseils qu'il faut, à ce stade de l'entretien, donner aux vendeurs. Les aspects non verbaux seront ici fondamentaux et plus que jamais il devra y avoir congruence entre discours tenu et attitude du vendeur. Ainsi, un vendeur qui argumenterait en restant figé et en parlant d'une voix ténue ne sera pas crédible, à l'inverse de son concurrent qui, même avec une offre moins performante, parlerait d'une voix assurée et accompagnerait ses propos de mimiques et de gestes de la main.

6. Pendant la phase de réponse aux objections

Il conviendra tout d'abord d'écouter jusqu'au bout les objections, de résister à la tentation d'interrompre le prospect. On retrouve ici une attitude d'écoute déjà vue en phase de découverte. Mais ensuite, il faudra réfuter l'objection en adoptant une attitude plus volontaire. À ce stade, la moindre hésitation le confortera dans son idée et sera interprétée comme une preuve de la réalité de cette objection.

7. Pendant la présentation du prix

L'assertivité est de mise. Que penser de ces vendeurs qui, après avoir annoncé un prix, se croient obligés, face au silence du prospect, de rajouter un « C'est pas cher ! » Quel est l'acheteur qui ne sait pas cette perche pour répondre : « Vous croyez ? »

8. Pendant la négociation

► fiche 09.14 consacrée aux aspects comportementaux de la négociation.

9. Pendant la conclusion

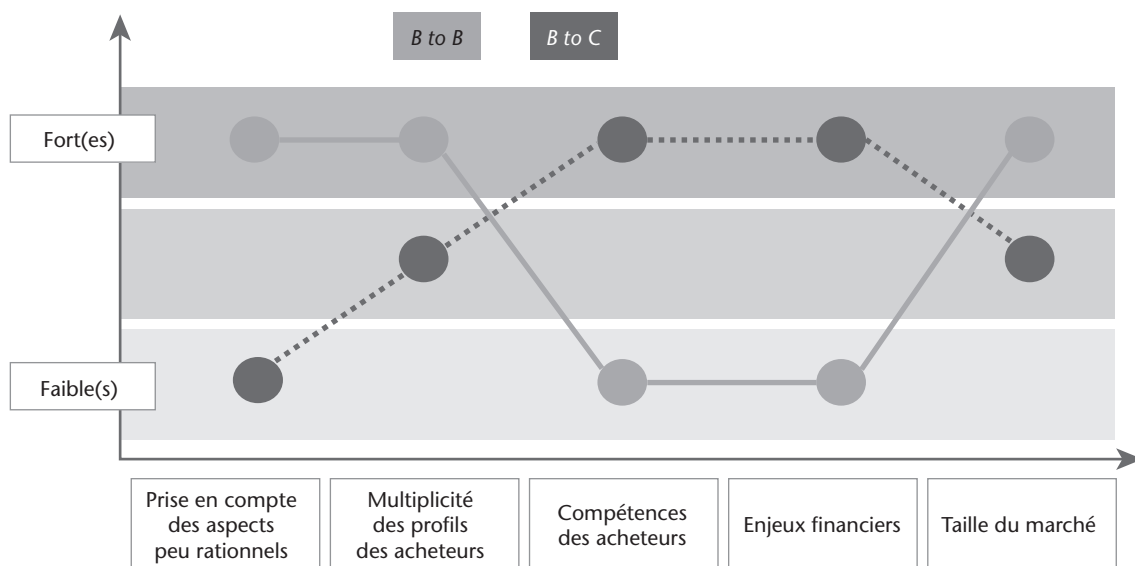
Il est tentant, pour le vendeur, de relâcher un peu la pression. Mais attention toutefois à ces acheteurs très malins qui profiteront de ces moments plus détendus pour demander ou exiger quelques concessions supplémentaires.

Il est d'usage de distinguer la vente dite *B to B*, c'est-à-dire la vente entre sociétés (*Business to Business*) de la vente dite *B to C*, c'est-à-dire la vente entre une société et des particuliers ou consommateurs (*Business to Consumers*). Encore faudrait-il ajouter à cette classification :

- Le *B to A* (*Business to Administration*), que certains distinguent clairement du *B to B* en raison des procédures administratives strictes qu'il convient de respecter si l'on veut décrocher un marché. Dans les grosses équipes de vente, on n'hésite pas à spécialiser certains des vendeurs et à leur confier uniquement ces ventes très encadrées.
- Le *B to B to C*, c'est-à-dire la vente *B to B* qui intègre les besoins du consommateur final. Un gros avionneur a ainsi lancé des publicités destinées aux personnes qui prennent l'avion, celles-ci étant des prescripteurs importants des compagnies aériennes qui achètent ces avions. Les vendeurs les plus astucieux arrivent alors à un véritable *B and B to C*, en transformant leur client direct en partenaire afin, à deux, de satisfaire le client final.
- Et pourquoi pas deux nouvelles catégories. Le *C to C*, qui va de pair avec le développement de certains sites Internet et le *C to B* qui pourrait par exemple intégrer les ventes réalisées par des professionnels indépendants (consultants, graphistes, avocats, etc.) à leurs clients qui sont parfois de grosses sociétés.

Ce qui distingue les ventes *B to B* des ventes *B to C*

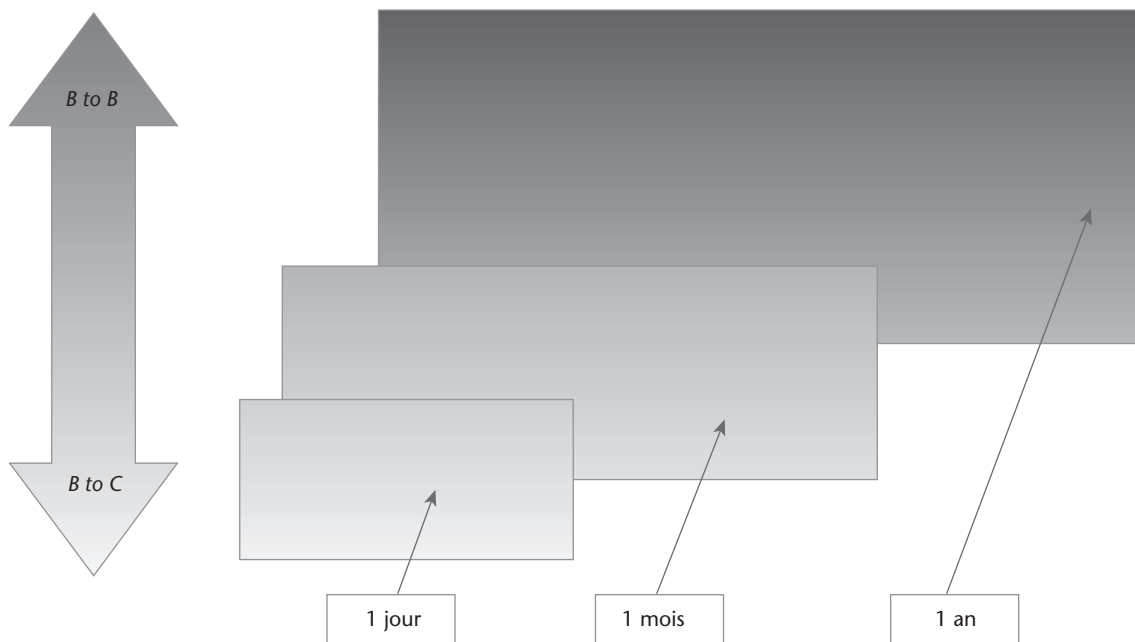
La réglementation des ventes *B to C* (Code de la consommation) a été mise en place pour protéger les consommateurs et limiter les abus (pot de terre contre pot de fer !). Tout vendeur se doit d'en connaître les principaux points. Nous le renvoyons aux ouvrages spécialisés. Mais au-delà des seuls aspects réglementaires, les caractéristiques des ventes *B to B* ou *B to C* ne sont pas les mêmes. Ce qui caractérise avant tout les ventes *B to B* sont le professionnalisme des acheteurs et la nature des enjeux. Acheteurs et vendeurs sont sur un pied d'égalité et veulent aboutir à un accord pour le bien commun de leurs deux sociétés.



Même si derrière un acheteur professionnel se cache un consommateur, les différences ne sont pas encore sur le point de s'estomper.

Un horizon temporel différent

En *B to B*, les relations pourront s'établir sur le long terme et l'on essaiera de mettre en place de véritables partenariats. En *B to B*, il faut savoir semer avant de récolter, et pour aller plus loin dans la métaphore, ne pas oublier que la germination peut parfois être longue.



Ce qui sera moins vrai en *B to C* où l'acte d'achat sera souvent plus impulsif, ou au moins, sera limité dans sa durée. En *B to C*, les ventes sont assez souvent sans lendemain. Et même si un mécanisme de fidélité peut s'enclencher, le nombre d'acheteurs différents vient en atténuer la portée. Lorsque l'on a 10 000 clients, on peut certes essayer de les fidéliser, ce que savent très bien faire certaines grandes enseignes au moyen de cartes, remises fidélité, etc., mais on peut également admettre perdre certains clients mécontents de leur dernier achat. Seul bémol, on observe de plus en plus des phénomènes de regroupement ou d'association de clients insatisfaits, lesquels pourront de plus en plus peser sur l'image que l'on veut donner.

En *B to C*, il existe un risque de dérive du vendeur

Trop souvent, on observe des comportements de vente qui nuisent profondément à l'image de toute la profession. Face à un prospect qui, maladroitement, fera part de sa décision prise d'acheter dès le début de la rencontre, face à un prospect qui parlera sans précaution de l'urgence de son besoin, certains vendeurs pourront être tentés d'abuser de leur pouvoir et d'aller bien au-delà du seul besoin ou de la possibilité de financement sans risque.

Si, en *B to B*, chaque client est un cas particulier, ce devrait être aussi le cas en *B to C* ! Il est important de toujours en revenir aux fondamentaux : le vendeur doit satisfaire le strict besoin. Si le prospect face à lui ne sait pas exprimer ce besoin, c'est souvent le cas dans les ventes *B to C*, le vendeur doit l'y aider. Le respect des différentes étapes de l'acte de vente sera le garant d'un bon respect de la déontologie indispensable si l'on veut exister durablement dans ce métier.