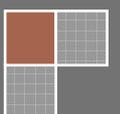


LA VENTE

Processus, outils et techniques

La vente est un processus composé d'un certain nombre d'étapes que tout commercial se doit de suivre en maniant habilement des techniques et en utilisant des outils de la vente.



Filières concernées :

Ce support de cours correspond au module « *Techniques de vente et de négociation* » des filières suivantes :

- **T**echnicien **S**pécialisé en **C**ommerce (**TSC**) ;
- **A**gent **T**echnique de **V**ente (**ATV**) ;
- **O**pérateur de **V**ente et **S**ervices **C**lientèle **O**ffshore (**OVSCO**).

Bibliographie :

- L. LENDREVIE, D. LINDON « Mercator », 8^{ème} édition, Dunod, 2007
- T. LEFEUVRE (Coord), « Action commerciale », Editions Foucher, Paris, 2001
- U. BRASSART, L-M. PANAZOL « Mercatique », Hachette éducation, 1999
- Jean-Marc Lehu « L'encyclopédie du marketing », éditions d'organisation, 2004
- N. BENITO, M. COMBES, M-G. FILLEAU, « Gestion de la relation commerciale», Dunod, 2006
- M-L. AZAÏS-GAUTHERET, H. NEVEU « Communication, négociation, management, mercatique, outils de gestion », Hachette éducation, 1999
- P. PY, « Conquérir de nouveaux clients », éditions d'organisation, 2005

Webographie :

- <http://www.dictionnaire-commercial.com>
- <http://www.mercator.fr>
- <http://www.actionco.fr>
- <http://www.emarketing.fr>
- <http://www.relationclientmag.fr/>

1.1. La fonction vente :

1.2. Présentation :

1.2.1. Qu'est-ce que vendre?

Il existe de nombreuses définitions du verbe « vendre ». On peut retenir:

- « Échanger contre de l'argent, exercer le commerce de... » (Hachette).
- « Vendre c'est exercer une certaine influence sur une autre personne dans le but de ramener à se décider en faveur d'une proposition » (Pierre RATAUD).



L'acte de vente peut être analysé sous différents angles:

- Économique: c'est un échange entre deux personnes; le vendeur est à l'origine d'un flux réel (il délivre un bien) alors que l'acheteur est à l'origine d'un flux monétaire (il paye en contrepartie).
- Juridique: la vente est un contrat qui fait naître des obligations réciproques (contrat synallagmatique).
- Mercatique: le bien vendu a vocation à satisfaire un ou plusieurs besoins de l'acheteur.

1.2.2. Que peut-on vendre?

- Des biens de consommation finale (ex. : une voiture de tourisme).
- Des biens de consommation intermédiaire (ex. : matières premières utilisées dans la fabrication d'un bien).
- Des biens de production (ex. : une machine-outil).
- Des services (ex. : une assurance-vie).
- Une cause (ex. : campagne de souscription à une œuvre humanitaire).

1.2.3. À qui peut-on vendre?

Le commercial est amené à rencontrer différents types de prospects :

- Les particuliers.
- Les entreprises.
- Les distributeurs (ex. : commerce de détail, grandes surfaces).
- Les associations.
- Les administrations et établissements publics (ex. : mairies, écoles, hôpitaux).
- Les comités d'entreprise.
- Les prescripteurs (ex. : médecins, architectes).

1.2.4. Les différentes formes de vente

1.2.4.1. La vente sédentaire

Dans ce cas, l'acheteur vient à la rencontre du vendeur. On peut distinguer:

- La vente dans un magasin type « petit commerce » (ex. vendeur dans un magasin de prêt à porter).
- La vente dans une grande surface spécialisée ou non (ex. chef de rayon dans une grande surface de bricolage).
- La vente en concession (ex. vendeur dans une concession automobile).
- La vente lors de salons, expositions, foires ou dans une salle d'exposition.
- La vente dans une agence ou une succursale (ex. chargé de clientèle dans une banque).

1.2.4.2. La vente itinérante

Le commercial va, alors, à la rencontre de son prospect. Il peut s'agir de :

- La vente au domicile des particuliers, avec ou sans rendez-vous, ou lors de réunions organisées (ex. vente de produits Tupperware).
- La vente en entreprise: le commercial va prospecter des professionnels dans des entreprises.
- La vente à la grande distribution (ex. référencement de produits dans un hypermarché).

1.2.4.3. La vente par correspondance et à distance (V.P.C)

L'offre de produits a lieu par l'intermédiaire d'un support écrit ou audiovisuel. Les principaux supports sont:

- Le publipostage. L'offre commerciale est acheminée vers une cible identifiée par voie postale sur un support papier.
- Le catalogue. La cible est plus large et l'offre en terme de produits est plus diversifiée: meubles, produits de beauté, livres, cassettes...
- La télécopie (fax). Le taux élevé d'équipement des entreprises permet de leur adresser des messages de nature commerciale.
- Le téléphone. Il permet de prendre des rendez-vous ou bien de vendre directement des produits (ex. abonnements, produits bancaires...).
- Internet. Dernier né des nouvelles technologies, le faible nombre de foyers connectés en France et le problème de la sécurité des paiements constituent encore des freins pour cette forme de vente.
- La télévision. Le télé-achat est un système où l'offre de biens est proposée à distance au cours d'une émission de télévision.
- Distribution automatique : Réalisation de ventes à l'aide d'un appareil conçu pour offrir, sans aucune intervention humaine, des produits à la clientèle. Lorsque celle-ci prélève un produit, après avoir versé les pièces de monnaie correspondant à sa valeur dans une fente aménagée à cet effet, un dispositif le remplace automatiquement. Les produits ainsi distribués sont l'objet d'un conditionnement approprié.





1.3. Place de la force de vente dans l'entreprise :

Désormais, les organigrammes des entreprises accordent une place centrale à la fonction «vente» car son importance est devenue cruciale, stratégique même, pour assurer leur pérennité.

1.3.1. Un contexte de plus en plus difficile :

En période de croissance ralentie, de conjoncture difficile, de concurrence exacerbée, les commerciaux de l'entreprise sont en première ligne.

D'une part, la demande évolue lentement:

- le pouvoir d'achat des salariés a tendance à stagner;
- les entreprises elles-mêmes réduisent leurs investissements;
- les ménages augmentent leur épargne de précaution.

D'autre part, l'offre explose:

- Quantitativement, l'ouverture des frontières permet l'arrivée sur le marché national de toute la concurrence étrangère;
- Qualitativement, la variété des produits et le nombre d'options à l'intérieur d'une même gamme ne cessent d'améliorer les possibilités de choix de l'acheteur.

1.3.2. La vente: un métier exigeant :

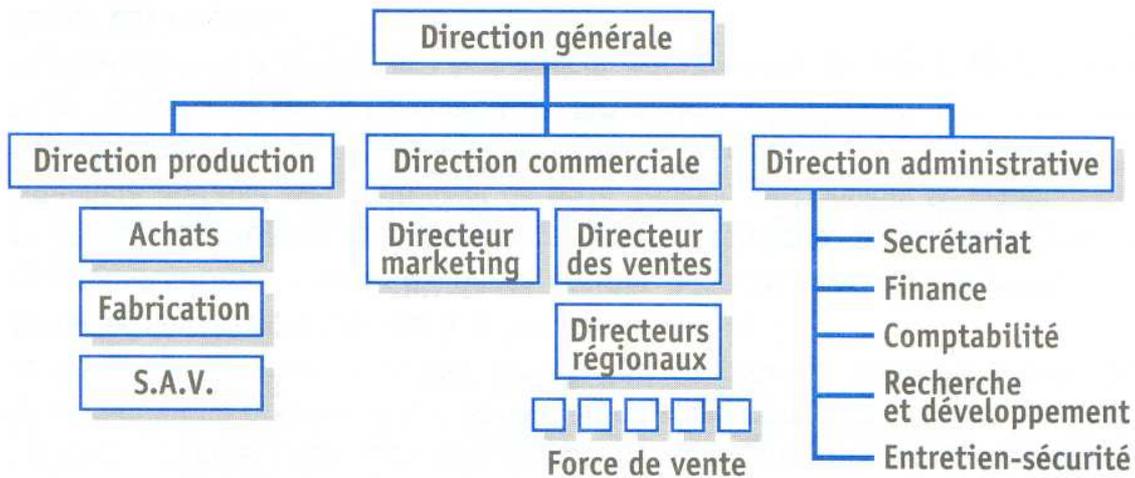
IL en résulte que la vente ne s'appréhende plus comme autrefois. L'acheteur sait qu'il a le choix; comme il doit aussi tenir compte de ses propres contraintes (budgétaires ou de rentabilité notamment), il devient automatiquement un partenaire exigeant. La vente est devenue un métier difficile qui suppose un savoir-faire dans des domaines nombreux et étendus à la fois. Quels sont-ils ?

- La communication: savoir dialoguer, écouter, négocier, conclure une vente.
- L'utilisation d'outils et de techniques modernes: téléphone, fax, vidéoconférence, ordinateur portable avec traitement de texte, tableur, gestionnaire de fichier.
- La technologie et les composants des produits vendus.
- Les calculs financiers et commerciaux: facturation, actualisation, rentabilité, etc.
- Le management d'une équipe: recrutement, encadrement, fixation d'objectifs, évaluation des résultats.

La vente demande aussi, de la part des vendeurs, des qualités personnelles telles que la ténacité et La persévérance, La résistance à l'échec, le sens de l'organisation, une bonne santé physique, le sens du contact, le respect du client, La volonté de toujours être disponible et serviable, une grande ouverture d'esprit, une culture générale et l'envie d'apprendre, etc.

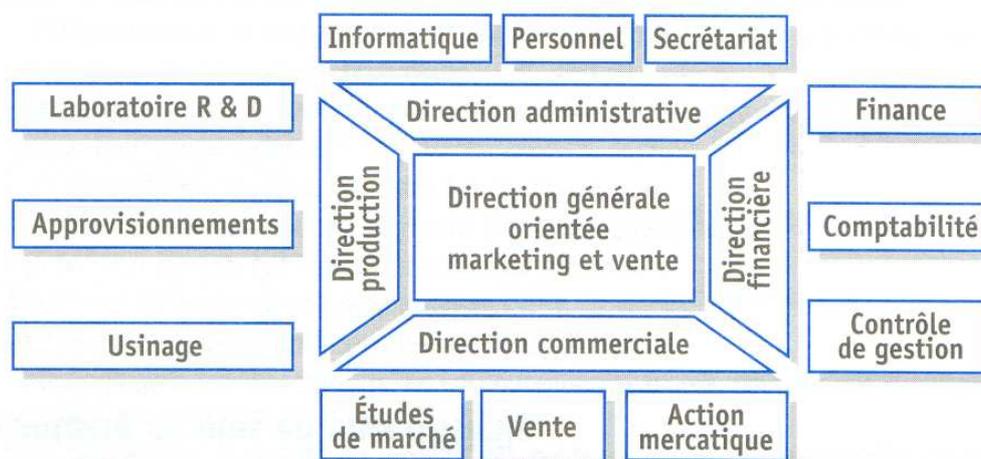
1.3.3. La force de vente: une place centrale dans l'organisation de l'entreprise :

La prise en compte du rôle majeur de la Force de Vente s'est traduite, dans les entreprises, par la modification des organigrammes; ainsi, on est passé d'une approche classique (hiérarchique-fonctionnelle):



Approche classique : organigramme fonctionnel et hiérarchisé

À une approche centrée sur la fonction commerciale:



Approche centrée sur la fonction commerciale

La Force de Vente est un courroie de transmission idéale entre l'entreprise et son environnement:

- D'une part, les vendeurs assurent les flux sortants (écoulement des produits, informations, image de l'entreprise...);
- D'autre part, ils contribuent aux flux entrants (remontée d'informations sur les réactions de la clientèle, sur la concurrence, sur la tendance générale des affaires...).

1.4. Les missions du commercial

1.4.1. Première mission: représentation de l'entreprise

Le vendeur est un ambassadeur de l'entreprise; il occupe une place privilégiée de contact avec l'extérieur, il sert de courroie de transmission entre l'entreprise et la clientèle.

Les tâches à accomplir, les conditions à respecter:

- connaître son entreprise, sa stratégie, ses objectifs et y adhérer;
- soigner sa propre image, sa présentation;
- soigner ses outils d'aide à la vente, donner une image de sérieux, de respect;
- savoir se rendre disponible, ouvert vis-à-vis de la clientèle;

- rester en éveil, à l'écoute du marché (lecture des revues spécialisées dans son secteur d'activité, participation à des salons).

1.4.2. Deuxième mission: la négociation-vente

Le vendeur doit **réaliser du chiffre d'affaires** tout en laissant au client le sentiment d'avoir réalisé le bon achat, le bon investissement.

Les tâches à accomplir:

- ❖ préparer ses outils (argumentaire, fiches produits, catalogue, matériel de démonstration, fiches clients, plan de questionnement) ;
- ❖ gérer, organiser son emploi du temps, ses rendez-vous;
- ❖ négocier!
- ❖ mettre à jour le fichier des clients;
- ❖ organiser des animations P.L.V. (publicité sur le lieu de vente);
- ❖ participer à des salons.

1.4.3. Troisième mission: élargissement de la clientèle

Afin que le chiffre d'affaires soit moins exposé aux aléas conjoncturels ou à des ruptures avec tel ou tel client, le vendeur doit diversifier la clientèle et enrichir le fichier par de nouveaux clients.

Les tâches à accomplir:

- ❖ consulter les annuaires, les fichiers préexistants;
- ❖ gérer, qualifier ces fichiers;
- ❖ préparer des outils de prospection (guide d'entretien, fiches de renseignements, tableaux d'appels...);
- ❖ engager la **prospection: physique** (porte à porte, salons et foires), **téléphonique** ou par courrier (**publipostage-mailing**) ;
- ❖ faire la **relance téléphonique**;
- ❖ mettre à jour le fichier des prospects.

1.4.4. Quatrième mission: le suivi et la fidélisation

Non seulement il faut vendre, il faut aussi **revendre!** Aujourd'hui, il devient très difficile d'élargir sa clientèle, du moins dans de grandes proportions. Alors, il vaut mieux porter ses efforts sur la clientèle actuelle pour la conserver. Tout doit être mis en œuvre pour l'assister **après la vente**, pour répondre à ses demandes, pour résoudre vite les éventuels problèmes.

Les tâches à accomplir:

À partir d'un échéancier régulièrement tenu et mis à jour:

- ❖ vérifier que la livraison de la commande est bien effectuée selon les termes du contrat;
- ❖ s'assurer que le client est satisfait, lui apporter assistance ou conseil;
- ❖ éventuellement, demeurer en contact permanent avec le S.A.V. de l'entreprise et servir d'intermédiaire pour accélérer ses interventions;
- ❖ informer la clientèle sur les nouveautés concernant la gamme proposée par l'entreprise;
- ❖ prévoir la date probable de ré-achat (pour renouveler le matériel récemment acquis) ou de réapprovisionnement (pour le stock de marchandises, par exemple).

1.4.5. Cinquième mission: la remontée d'informations

L'entreprise ne produit plus et ne commercialise plus sans, au préalable, réaliser des études de marché pour connaître les besoins quantitatifs et qualitatifs des acheteurs potentiels. Ces études sont réalisées à l'instigation et sous la responsabilité du service mercatique.

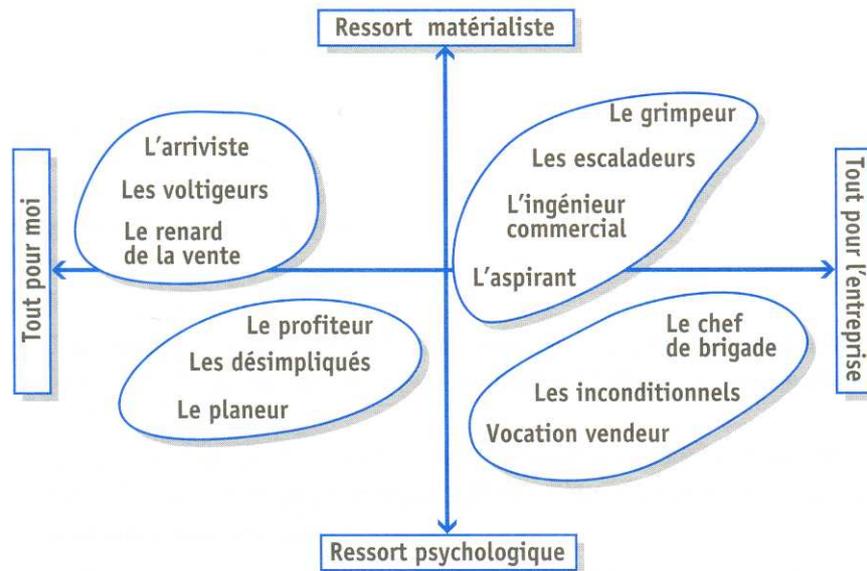
Mais les vendeurs détiennent une information directement puisée sur le terrain auprès des clients et dont il serait dommage de se priver.

Les tâches à accomplir:

- ❖ mettre à jour les fiches clients en notant les remarques, les objections, les jugements émis au cours des entretiens;
- ❖ établir des notes de synthèse ou des comptes rendus.

1.5. Styles de vendeurs :

Le C.C.A. (Centre de communication avancée) et la société Forces Vives proposent, comme pour l'acheteur, de répertorier des styles de vendeur regroupés dans quatre familles:



1.5.1. Signification des axes

- ❖ En abscisse, pour qui le vendeur s'investit-il dans son travail ?
- ❖ En ordonnée, qu'est-ce qui le motive et le stimule le mieux: ressort psychologique (c'est-à-dire l'estime, la reconnaissance) ou plutôt ressort matérieliste (c'est-à-dire l'argent, les avantages en nature).

1.5.2. Les quatre familles de vendeurs

- **Les inconditionnels** (31,6 %) : Dévoués à leur métier et à leur entreprise, ils attendent surtout une reconnaissance de leurs efforts. De mentalité plutôt conservatrice et autodidacte, ils voient d'un mauvais œil l'arrivée des jeunes vendeurs avec leurs nouvelles méthodes jugées théoriques. L'entreprise doit leur fournir le cadre, la structure et les outils de travail.
- **Les escaladeurs** (30,8 %) : Le métier de vendeur n'est pas une fin en soi. En revanche, l'expérience de la vente doit servir de tremplin pour de plus hautes fonctions dans l'entreprise. Le niveau de rémunération est un ressort puissant pour valoriser leurs mérites.
- **Les voltigeurs** (21,9 %) : Fortement matérialistes et surtout préoccupés par leurs propres intérêts et leur avenir, ils sont prêts à vendre n'importe quoi sans vraiment tenir compte de la politique de l'entreprise qui les emploie. Ils considèrent que leur réussite, après tout, est indispensable pour assurer celle de l'entreprise. Fort peu enclins au travail en équipe, ils ont leurs méthodes de travail et n'acceptent d'évoluer que s'ils y trouvent un avantage réel.
- **Les dés-impliqués** (15,7 %) : Ils veulent profiter de la vie, la vente n'est qu'un moyen d'assurer le minimum vital. Ils gèrent leur fichier de clientèle avec sérieux, certes, mais sans chercher vraiment à l'élargir.

À l'heure actuelle, ils ont peu de chance de résister à l'agressivité des concurrents car plus aucun client ne se sent lié à ses fournisseurs; il faut sans cesse relancer, prospecter, conquérir...

1.6. Qualités personnelles et compétences d'un commercial :

1.6.1. Les qualités fondamentales du vendeur :

1.6.1.1. Psychologiques

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Empathie • Réactif • Créatif • Esprit de compétition | <ul style="list-style-type: none"> • Esprit d'équipe • Persévérant • Ambitieux |
|---|---|

1.6.1.2. Personnelles

- Franc
- Honnête
- Bonne tenue
- Sens du contact

- Capacités à mener plusieurs choses de front
- Organisé

1.6.1.3. Techniques

- Savoir conduire
- Culture générale
- Maîtrise des calculs

- Savoir s'exprimer
- Connaissance en marketing, merchandising,...

1.6.2. Compétences essentielles d'un commercial : Les 3 "S" du négociateur

1.6.2.1. Le savoir du négociateur :

La logique connaissance/décision/action (maîtrisez votre SIC (Système d'Informations Commerciales))

- Connaître son produit, sa gamme
- Connaître son entreprise, son groupe
- Connaître son marché
- Connaître sa clientèle
- Connaître l'environnement de son activité

1.6.2.2. Le savoir faire du négociateur

- Savoir négocier, conclure
- Savoir organiser son travail
- Savoir gérer sa zone d'action, sa clientèle
- Savoir faire remonter les informations
- Savoir traiter avec sa hiérarchie
- Savoir gérer son temps de travail

1.6.2.3. Le savoir être du négociateur

- Attitudes et comportements "gagnant, gagnant"
- Attitudes et comportements stratégiques "prospection, développement, fidélisation"
- Attitudes et comportements de communication
- Manifester une réelle volonté d'appartenir à une équipe/famille
- Travailler en synergie avec les autres membres de l'équipe
- Savoir être discret...

1.7. Compléments :

Le marketing relationnel et opérationnel bascule vers les forces de vente

Eric Falque (BearingPoint)

04/10/2006

<http://www.journaldunet.com>

La gestion de la relation client évolue dans les grands groupes qui renforcent les synergies entre leurs pôles marketing et commercial. Le point sur les tendances en cours avec un spécialiste.

Connaissance plus fine des clients et de la concurrence, définition des argumentaires de vente... les forces commerciales et le marketing ont tout intérêt à travailler main dans la main. C'est pourquoi les grandes entreprises revoient de plus en plus l'organisation de leur gestion de la relation client. Eric Falque, vice-président et responsable mondial de l'activité Gestion de la relation client du cabinet BearingPoint, explique cette évolution.

Comment se concrétise le rapprochement entre marketing et commerciaux ?

Eric Falque. La question est différente selon les secteurs d'activité. Pour les entreprises comme Nestlé, Danone, Marionnaud ou Séphora par exemple, cela fait plusieurs années que la relation entre marketing et forces commerciales a changée. Le trade marketing et le marketing opérationnel existent depuis longtemps. En revanche, elle ne fait qu'émerger dans les entreprises de vente directe à des millions de clients, comme dans les télécoms ou l'énergie, et s'y révèle beaucoup plus complexe. L'articulation entre marketing et commercial y est un véritable enjeu, notamment parce que les activités de marketing relationnel sont à l'intersection de ces deux grands services.

Quels sont les points d'intersection où marketing et forces de vente doivent se synchroniser ?

La gestion de la connaissance du client, d'abord, doit être unifiée, les rôles des uns et des autres doivent être clairement définis et le maître d'œuvre désigné. Ensuite, dans la gestion de la sollicitation du client - par le marketing direct, les centres de contact clients, les sites Internet - il faut décider qui en règle le volume et la cohérence. Chez la plupart de nos clients, c'était auparavant le marketing qui s'en chargeait. Mais ces rôles évoluent peu à peu vers la vente. C'est également le cas pour le pilotage des actions web. Traditionnellement maîtrisé par le marketing, on se rend compte que le canal web doit être intégré avec les autres canaux. Et les gens les mieux placés pour en être responsable sont les gens en charge de l'opérationnalité : les forces de vente.

Quels sont les transferts de compétences que vous observez le plus entre équipes marketing et forces commerciales ?

Le marketing relationnel et opérationnel bascule vers les forces de vente, tandis que le marketing se recentre, en amont, vers le développement du produit, la segmentation du marché, la stratégie. Parfois aussi, sont mises en place des structures de gouvernance qui assurent la coordination du marketing et de l'opérationnel. Cela peut ainsi être le cas si historiquement, tel responsable marketing veut garder telle compétence... Cela dit, la première tendance - enrichir le rôle des opérationnels dans la mise en œuvre du programme marketing opérationnel - est la plus forte. Toutes les entreprises ne vont pas encore jusque là. Ce sont celles dont la masse de clients est la plus importante qui évoluent le plus rapidement dans cette direction.

Qui est généralement à l'initiative de ce type de réorganisation ?

Le plus souvent, c'est la direction générale. Mais la demande vient parfois de la direction des ventes et des services ou encore conjointement du marketing et des ventes, qui veulent tous deux rationaliser leur fonctionnement. Or il y a du travail : lorsque l'on observe la manière dont l'information client remonte pour pouvoir être utilisée à des fins stratégiques, on n'est qu'à 20 % de ce qu'il faudrait faire.

Pourquoi ces projets sont-ils si compliqués à mettre en œuvre ?

Il faut d'abord être convaincu de leur utilité. Imaginez un centre d'appels. Il se pilote comme une usine. Si la durée du coup de téléphone augmente de 10 %, de façon à pouvoir poser trois questions qui seront utiles au marketing, il faut tout de suite embaucher 60 personnes ! Il faut donc veiller à ne pas freiner l'opérabilité des commerciaux ou du service client. Autre point important : il faut disposer d'un système et de process qui facilitent le partage d'information. Les commerciaux sont confrontés à des enjeux financiers considérables. Or les offres concoctées par le marketing se sophistiquent de plus en plus. Ce qui était simple à vendre devient compliqué à

vendre. On peut rapidement arriver à une explosion du coût client.

Quelles sont les priorités à prendre en compte lorsque l'on veut rapprocher le marketing et les commerciaux ?

Il faut composer avec plusieurs enjeux contradictoires : la diminution du churn, le développement du portefeuille de vente à un client et la réduction - ou le maintien - du coût de traitement d'un client. Cela passe par la simplification de l'offre et par l'industrialisation des process dans le traitement des clients, à qui l'on doit tout de même pouvoir s'adresser de façon personnalisée, notamment sur les segments à haute valeur. Et enfin apporter la souplesse nécessaire à la mise en œuvre de cette politique.

Quels freins et difficultés est-on susceptible de rencontrer ?

Tous les freins classiques de la gestion du changement. Toutes ces grandes entreprises sont des usines ! Elles ne nous ont pas attendus pour avoir un opérationnel efficace et les évolutions ne peuvent se faire du jour au lendemain. Il faut donc bien prendre en compte l'impact du changement sur la formation des équipes, la politique de rémunération, l'ergonomie des systèmes de travail...

Comment anime-t-on une organisation réajustée du marketing et du commercial ?

Il faut une structure de gouvernance, qui fonctionne comme une colonne vertébrale,

déterminant les actions de l'année. Tous les trois mois, marketing et commerciaux réévaluent la situation. Il est très important d'intégrer la vision qu'ont les commerciaux du marché dans la définition des plans à long terme : ils savent ce qui est réaliste de faire ou pas et garantissent donc la faisabilité d'une action.

Quel est le futur des rapports entre marketing et forces de vente ?

Un enjeu fondamental réside dans le suivi et l'analyse des performances économiques. Les différents indicateurs doivent être partagés par toute l'organisation. Le suivi de la performance doit être centralisé et partagé. C'est rarement le cas aujourd'hui, où chacun a ses objectifs et des process différents. Or mettre en place un système commun n'est pas une mince affaire...

Constatez-vous une augmentation des projets de réorganisation entre marketing et forces commerciales ?

Tout à fait. D'une manière plus générale, cela tient à l'évolution globale des entreprises. Il y a cinq ans en effet, les projets de CRM représentaient moins de 10 % de notre activité. Aujourd'hui, cette part est passée à 25 ou 30 %. Et au rythme où vont les choses, on s'attend à ce qu'elle atteigne 50 % d'ici 5 ans. Dans les années 90, on a transformé le back-office. Maintenant, on transforme le front-office. On n'en est qu'au tout début de la mise en œuvre de tels projets.

Nos commerciaux sont des mini-marketeurs de leur secteur

Pascal Nuger (Dell France)

04/10/2006

<http://www.journaldunet.com>

Chez Dell, premier constructeur informatique au monde, c'est toute l'organisation de la relation client qui a été repensée. En France, son responsable marketing Grands comptes revient sur cette organisation.

En France, Dell réalise 90 % de son chiffre d'affaires avec les entreprises. Les grands groupes y sont donc particulièrement choyés. Pour mieux adresser ces clients de marque, il a fallu repenser les rôles respectifs du marketing et des forces de vente. Pascal Nuger, responsable du marketing Grands comptes, livre son retour d'expérience.

Chez Dell, le marketing travaille étroitement avec les commerciaux...

Pascal Nuger. Nous accordons beaucoup d'attention au développement de relations étroites avec les grands comptes. Le marketing relationnel est par conséquent primordial. L'équipe marketing s'occupe donc des catalogues, de l'événementiel et des emails de promotion, mais aussi de la business intelligence. Cela consiste, à partir de nos bases de données, à établir un historique pour chaque client, à voir ce qu'il achète, son chiffre d'affaires chez nous, et à définir son potentiel

d'achat. Enfin, le marketing pré-qualifie les clients - notant "celui-ci fait cela, on peut lui vendre ça" - pour que les commerciaux puissent ne pas perdre de temps.

Avez-vous mis en place des outils particuliers, pour rapprocher marketing et forces de vente ?

Tout à fait. Nous utilisons aujourd'hui entre autres un outil de marketing électronique qui permet d'entretenir une relation étroite avec les clients. Il faut qu'ils aient l'impression d'une relation personnalisée. Or cet outil permet aux commerciaux d'envoyer des emails, élaborés par le marketing et donc en adéquation avec notre image et vérifiés sur le plan juridique, qu'ils peuvent personnaliser en haut de chaque message par un commentaire, un lien, une information, une adresse... Par exemple, pour les commerciaux affectés au secteur public, le marketing conçoit des messages adaptés. Ils sont envoyés au nom du commercial, à qui le

client pourra donc répondre directement. Quant aux campagnes de la marque Dell, menées par le marketing, les commerciaux savent précisément à qui elles ont été envoyées, sur quel lien le client a cliqué, etc. Ce travail conjoint permet aussi de ne pas submerger les clients sous les messages, ainsi que de ne pas risquer de leur envoyer une offre promotionnelle agressive plus intéressante que leur accord cadre. Les commerciaux peuvent faire leurs propres mailings. Ils sont de véritables mini-marketeurs de leur secteur.

A l'inverse, les commerciaux peuvent-ils être force de proposition vis-à-vis du marketing ?

Bien sûr ! Prenons un exemple. Un commercial veut envoyer un message de promotion sur les portables à des clients du secteur de l'éducation. Il va guider le marketing dans la conception du message, en indiquant de quoi et comment leur parler, quels logiciels inclure dans le package...

Vous avez mis en place, il y a un an et demi, une nouvelle organisation...

Oui, dont l'objectif est précisément d'améliorer l'interface entre marketing et commerciaux. Pour chaque segment marketing - secteur public, entreprises de 200 à 3.500 personnes, de plus de 3.500 personnes, entreprises internationales - une personne du marketing est chargée de modéliser le segment. Elle examine les offres qui marchent bien, marie les informations que lui remontent les commerciaux et le marketing et propose la stratégie des trois mois à venir. C'est toujours le marketing qui décide de la stratégie globale, comme le lancement d'un nouveau produit, mais l'opérationnel est très impliqué dans la dynamique court terme du segment.

Quels sont les points de contact entre les équipes marketing et commerciales ?

D'une part, les commerciaux sont formés sur les nouveaux produits tous les quinze jours. D'autre part, des réunions sont organisées toutes les semaines entre les chefs de vente et

les personnes du segment marketing correspondant. Ils peuvent ainsi échanger sur l'actualité importante de la semaine, remonter des anomalies, etc.

Qui a été à l'initiative de cette nouvelle organisation ?

Les directeurs des ventes étaient très demandeurs : ils avaient le sentiment de ne pas être écoutés par le marketing. Et du côté du marketing, nous ne savions pas toujours comment attribuer les priorités dans les demandes que pouvaient nous adresser les 200 commerciaux. C'est donc le directeur marketing qui a décidé de créer un poste pour chaque segment, dédié à œuvrer pour une meilleure harmonie entre ce que le commercial fait et ce que le marketing veut. Ce qui confère aussi plus de pouvoir au commercial, en lui permettant d'être plus proactif et maître de son planning.

Avez-vous mesuré l'impact de cette nouvelle organisation sur vos ventes ?

Oui, nous avons constaté l'augmentation du taux de clics de nos e-mails : il a été multiplié par deux, et même trois dans certains cas. Parallèlement, le volume de nos envois a diminué, car nous sommes désormais capables de beaucoup mieux les cibler. Nous enregistrons également des retours positifs des équipes des deux côtés : l'interaction entre elles est beaucoup plus vivante.

Quelles améliorations verriez-vous au système mis en place chez Dell ?

Aujourd'hui, les commerciaux peuvent utiliser immédiatement les informations qu'ils rentrent dans les bases de données. Mais on pourrait leur donner accès à davantage d'informations, notamment sur le offline : ils ne savent pas précisément à qui les catalogues sont envoyés. Mais ce serait encore plus compliqué à mettre en place. Ils seraient aussi intéressés par des études temps réels sur la concurrence, mais le marketing ne sait pour l'instant que leur donner la tendance générale.

La fonction commerciale évolue vers plus de valeur ajoutée

04/10/2006

<http://www.journaldunet.com>

Selon une étude de la Cegos, les entreprises attendent des commerciaux qu'ils jouent de plus en plus le rôle de coordinateurs entre les services de l'entreprise. Le marketing doit être son principal partenaire.

75 % des entreprises considèrent le suivi des relations clients comme la première priorité des missions de leurs commerciaux. La prospection de nouveaux clients et la négociation de vente en elle-même ne sont en revanche citées respectivement que dans 50 et 40 % des cas. Tels sont les résultats d'une étude de

l'observatoire de la Cegos sur la fonction commerciale. La deuxième édition de cette étude fait en effet état d'une nette complexification du métier de commercial en France, amené à se rapprocher du département marketing pour satisfaire l'évolution de la demande du client.

Les missions prioritaires des commerciaux terrain

(part des entreprises ayant placé chaque mission au rang 1 des priorités, source : Observatoire Cegos - Enquête sur la fonction commerciale, 2006)	
Suivi des relations clients	75 %
Recherche de clients, prospection	50 %
Détermination des conditions clients et négociations	40 %
Etablissement des offres et des devis	39 %
Présentation des offres commerciales	38 %
Prises de commandes	38 %
Relevés d'informations	21 %
Gestion des litiges	17 %

Coordonner les différents services

"Pour construire la solution qu'il va proposer à son client, le commercial est obligé d'aller puiser dans toutes les ressources de l'entreprise, qu'elles soient techniques avec la R&D, juridiques mais aussi marketing, commente Yvelise Lebon, directrice de l'unité marketing et commercial de la Cegos. Il doit devenir proactif dans sa relation avec le marketing, ne plus être en attente des diverses études ou de l'annonce des opérations promotionnelles mais aller chercher l'information dont il a besoin par lui-même."

Cette collaboration entre commerciaux et marketing n'est bien entendu pas en sens unique : 21 % des entreprises considèrent ainsi le relevé d'information comme une de ses missions hautement prioritaires. "Le commercial cumule deux rôles : il doit être à l'écoute des clients pour remonter les

informations au marketing qui, grâce à sa vision globale, préparera outils et argumentaires parmi lesquels le commercial viendra piocher pour convaincre et satisfaire son client", résume Yvelise Lebon.

Des compétences marketing souvent requises

Cette évolution des missions du commercial conduit à une réévaluation des compétences clefs pour ce poste. Ainsi, à côté de sa maîtrise des produits et de ses qualités de négociateur, le vendeur doit savoir organiser des plans d'action commerciale opérationnels, coordonnant dans son offre les éléments fournis par les différents services. Autre compétence, propre au marketing, mais désormais requise pour les commerciaux : la connaissance des marchés sur lesquels ils évoluent et de la concurrence. 46 % des répondants jugent cette compétence prioritaire.

Les compétences prioritaires du commercial

(part des entreprises ayant placé chaque mission au rang 1 des priorités, source : Observatoire Cegos - Enquête sur la fonction commerciale, 2006)

La connaissance technique des produits	58 %
La négociation des prix et des conditions	52 %
L'organisation de leur action commerciale	49 %
La connaissance des marchés et de la concurrence	46 %
Les techniques de vente	42 %
La prospection	38 %
La vente de solutions	37 %
La gestion du temps	35 %

Pour faire face à ces évolutions, une majorité d'entreprises (54 %) déclarent envisager une modification de leur organisation commerciale dans les deux ans à venir. Développer le CRM pour améliorer la relation client est un axe cité par 38 % des répondants, quand le rapprochement physique entre le département marketing et le service commercial est envisagé dans 24 % des cas. Mais actuellement, les deux équipes sont encore, la plupart du temps, séparées : seules 19 % des entreprises présentent une structure rattachant les directions marketing et commerciale. "Les équipes travaillent plutôt en mode projet,

remarque Yvelise Lebon. Le marketing est donc toujours là sans qu'il soit complètement intégré."

L'étude a également pointé du doigt des évolutions du mode de rémunération des commerciaux. Si la part variable continue de se renforcer dans le salaire global, 21 % des répondants affirmant vouloir encore l'augmenter, de plus en plus d'entreprises envisagent de l'indexer non plus seulement sur les résultats individuels du commercial mais aussi sur les performances collectives du département. Une petite révolution dans le monde des vendeurs, qui devrait permettre de

mieux rendre compte de leur qualité de | l'entreprise au service du client.
coordinateurs des différents départements de |

2. La communication en situation de vente :

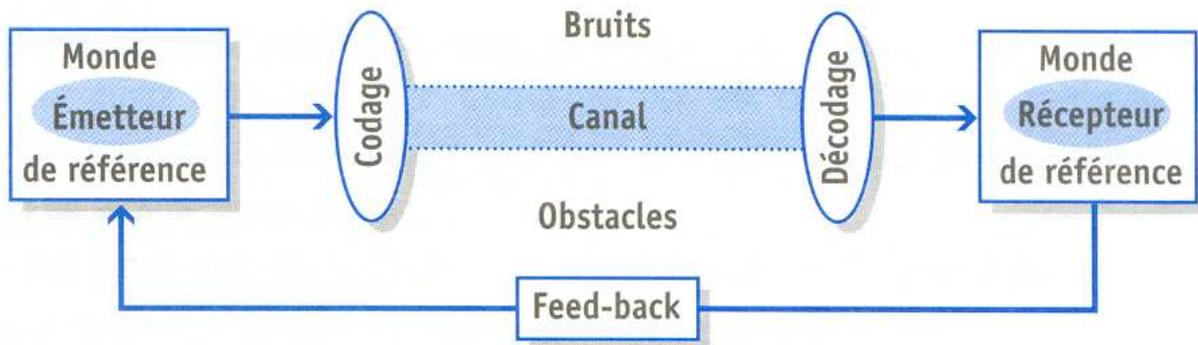
2.1. Le processus de la communication :

La négociation-vente est le métier de la communication par excellence, au moins pour deux raisons:

- D'une part, la vente suppose une rencontre, un dialogue, un échange entre deux personnes;
- D'autre part, elle utilise quasiment tous les nouveaux outils symboles de la communication moderne (téléphone, informatique, vidéoconférence, télévision, multimédia); or, ne dit-on pas que nous vivons, désormais, dans une société de communication?

2.1.1. Schéma d'ensemble simplifié

Ce schéma est une synthèse des travaux de différents auteurs et, principalement, de M. Mucchielli.



2.1.2. Interprétation du schéma

- À la base, il faut se référer au modèle de Harold Lasswell (1948) qui considère que pour définir la communication, il faut poser les questions suivantes:
 - **QUI** (communique: l'acheteur, le vendeur) ?
 - **DIT QUOI** (le message, la question ou la réponse, l'objection ou son traitement) ?
 - **COMMENT, PAR QUEL CANAL** (dialogue direct de face à face, par téléphone, etc.) ?
 - À **QUI** (à l'acheteur, au vendeur) ?
 - **AVEC QUEL EFFET** (l'interlocuteur est-il convaincu, a-t-il compris la question ou la réponse, les a-t-il bien interprétées)?
- Le modèle de Shannon et Weaver (1949) formalise le modèle précédent en introduisant les notions suivantes:
 - **L'émetteur** (le client, par exemple) envoie un **message** (pose une question, avance une objection...) en recourant à un **codage** (le client parle en français, avec ses mots à lui).
 - **Le récepteur** (le vendeur) entend le message mais recourt à son **décodage** (il interprète, donne sa propre signification aux mots prononcés par le client).

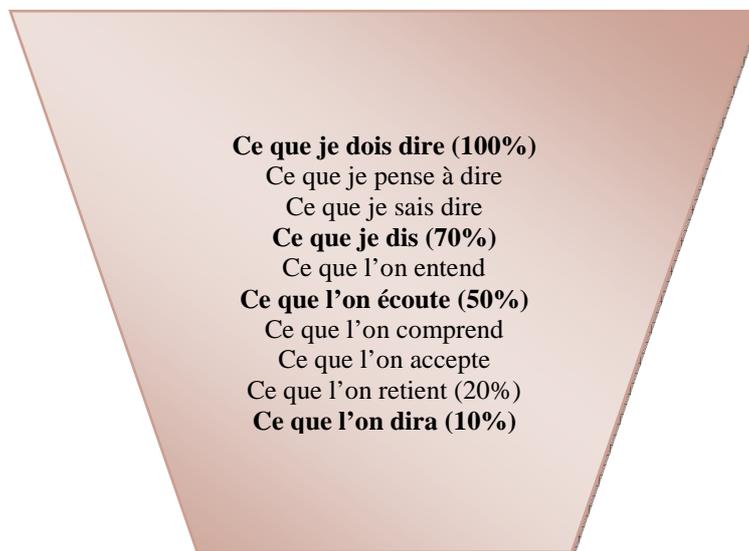
La communication ne se fait jamais dans des conditions idéales; il y a toujours des **bruits** et des **obstacles** qui nuisent à une bonne communication.

- La notion de feed-back correspond à l'idée de rétroaction: le message parvenu au destinataire (le récepteur) entraîne chez lui une réaction, une réponse (verbale ou non verbale) qui produit son effet en retour sur l'émetteur. On peut même considérer que cette réaction est, elle-même, « communicante ».
- Les bruits sont des obstacles et nuisent à une bonne communication. On en recense quatre sortes.
 - les bruits techniques, sonores, réels (*ex. : la «friture» sur la ligne téléphonique*);
 - les bruits organisationnels, c'est-à-dire liés aux conditions dans lesquelles se

- déroule la négociation (*ex. : négociation entre deux portes ou dans un local peu confortable*);
- o les bruits sémiologiques, d'attitudes et de conduite (*ex. : un interlocuteur peu disponible, peu attentif, manifestement préoccupé par d'autres soucis que l'objet de la négociation en cours*);
 - o les bruits sémantiques liés au registre du langage, au vocabulaire employé par l'acheteur ou le vendeur; le même mot n'est pas toujours compris uniformément par tout le monde; sa signification peut prêter à des interprétations fort différentes; d'où des risques d'incompréhension (*ex. : le mathématicien, le garagiste, le chirurgien, le responsable commercial n'ont pas la même définition du mot « segment»*).
- Le monde de référence de l'émetteur et du récepteur (tour à tour vendeur et acheteur) influe sur leur comportement, leur style de communication, leur façon d'être et de s'exprimer, leur mode d'interprétation des messages.

2.1.3. La déperdition que subit la communication :

Entonnoir de la communication



2.2. La communication verbale et non verbale :

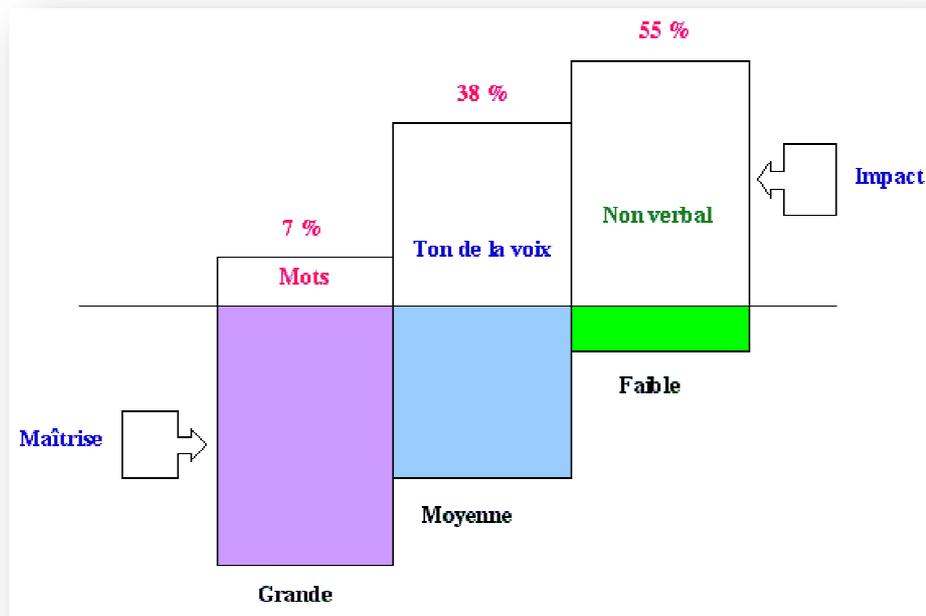
A priori, communiquer c'est parler, dire des mots, prononcer des phrases sensées exprimer les pensées, les idées: c'est la communication verbale.

En réalité, nous communiquons aussi par d'autres signes.

Cette forme de **communication non verbale** coexiste avec la première et peut conduire à des malentendus.

L'École de PALO ALTO a étudié ce phénomène; ses conclusions sont qu'il est important de maîtriser autant sa communication non verbale que sa communication verbale.

Les mots ne sont qu'une partie infime du langage. Selon Albert MEHRABIAN de l'université de Pennsylvanie seuls 7% de la communication seraient traduits par les mots :



2.2.1. Le verbal: premier aspect de la communication

2.2.1.1. La signification des mots

La communication verbale s'exprime par les mots prononcés. Or, les mots utilisés ne sont pas neutres et doivent être maniés avec prudence; ils n'ont pas forcément une signification unique, indiscutable et peuvent donc prêter à plusieurs interprétations. (Ex. : le mot « affaire » prend un sens très différent selon que l'on dit « c'est une bonne affaire », ou bien « il traîne cette affaire derrière lui », ou bien encore « les affaires sont les affaires »).

2.2.1.2. Le registre du Langage

Le fait que nous parlions tous la même langue ne signifie pas que nous parlons le même langage; nous recevons, chacun, un héritage culturel, familial, professionnel qui détermine le **registre du langage** dans lequel nous puisons nos mots pour exprimer nos idées (ex. : le registre du langage du médecin n'est pas le même que celui de l'agriculteur).

Par ailleurs, ce registre n'est pas uniforme; plus il est varié plus il permet de s'adapter aux diverses situations de communication (ex. : on ne parle pas à un enfant de deux ans comme on parle à son supérieur hiérarchique).

Les paralangages accompagnent très souvent le langage pour renforcer ce qui est dit, ils sont une communication silencieuse... Et pourtant il contribue au jugement de l'autre :

Jugements	Types de langage	Pourcentages
Visuel	Langage du corps	55 %
Vocal	Ton de la voix	38 %
Verbal	Mots prononcés	7 %

2.2.2. Le non verbal: deuxième aspect de la communication

La communication non verbale regroupe tous les mouvements visibles et observables par

l'interlocuteur.

- o **Les gestes**, les mouvements des mains et des bras, la position des doigts révèlent l'état d'esprit à un certain moment de la négociation; ils expriment aussi parfois l'origine sociale, voire régionale de la personne (ex. : *la gestuelle du sud de la France est plus animée que celle du nord*).

Les mouvements du doigt (en particulier l'index) servent à désigner une chose. Quant aux gestes descriptifs, ils s'apparentent au mime, tout en étant moins flagrants.

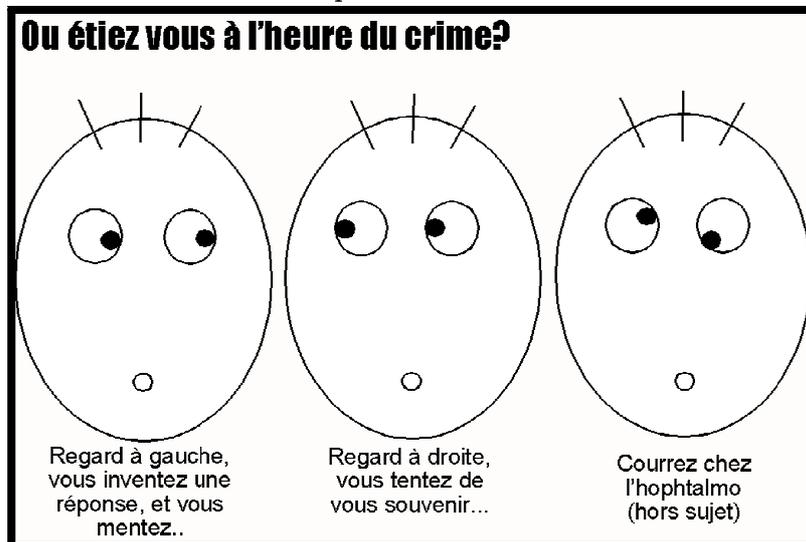


Ces gestes-là sont aussi très parlants...





- **La présentation** (vêtements, coiffure, maquillage) révèle certains traits de personnalité et contribue à donner une image de soi. Dans la vente, la présentation se doit d'être soignée, sobre et relativement neutre.
- **Les mimiques** du visage sont autant d'indices sur les réactions de l'interlocuteur, sur ses pensées profondes, sur ses préoccupations du moment (ex. : une moue signifie, en *général*, le doute, le fait de n'être pas vraiment convaincu par tel ou tel argument).
- **Le regard** révèle autant l'intérêt porté à l'autre que le degré d'assurance et de maîtrise de la négociation; le regard ne doit être ni fuyant ni inquisiteur. Certains signes échappent totalement à notre conscience. Exemple :



- **L'intonation de la voix** exprime le degré de conviction, l'état d'esprit profond de la personne qui parle (ex. : un ton bas et hésitant de la part du vendeur est perçu comme une méconnaissance du produit, un manque de maîtrise de son sujet).
- **L'attitude générale**, la posture traduisent le degré d'implication et d'intérêt portés à la négociation et à l'interlocuteur.

Au total, Il y a 3 aspects dans ce non verbal :

Aspect instrumental	Enlever ses lunettes, allumer un cigare, s'asseoir sans ne rien dire...
Aspect démonstratif	Utiliser les gestes pour ponctuer un discours
Aspect interrelationnel	Attitudes que l'on adopte par rapport à l'autre : regard noir, ou fuyant, poings dressés.

Il est donc plus facile de cacher la vérité, ou ses intentions par les mots que par les gestes. La communication non verbale représente un potentiel sous exploité chez l'individu car souvent ignoré. Son champ est large :

Type de signal	Définition
Gestes naturels	Mouvements d'instinct ou réflexes (haussement d'épaules)
Gestes sociaux	Mouvements volontaires, liés à la culture, à l'origine sociale des individus
Regard	Sa direction est une indication sur le degré d'intérêt porté à l'autre
Expression du visage	Disponibilité d'esprit, degré de sympathie
Posture et mouvement	Degré d'assurance, de disponibilité
Vêtements	Statut social, style de vie, mais aussi mise en valeur de l'autre...

Tableau de synthèse :

Franchise	Agressivité	Attitude défensive	Ennui ou indifférence	Facilité d'expression (aisance)	Frustration	Confiance	Nervosité, incertitude
Sourire chaleureux.	Pilser les sourcils.	Peu de regards.	Regard fixe sans expression.	Regard franc	Regard fixe dans le vide.	Mains jointes	Faible poignée de main, main molle.
Bras décroisés.	Regard soutenu, pupilles contractées (regarder fixement).	Corps rigide.	Les yeux ne clignent pas.	Assis, se penchant en avant, les mains sur les cuisses ou les genoux.	Passant ses mains dans les cheveux.	Pencher en arrière mains jointes derrière la tête.	S'éclaircir le fond de la gorge continuellement.
Jambes décroisées.	Doigts serrés.	Mains serrées.	Tête dans la paume de main.	Expression faciale vivante.	Courtes inspirations et expirations.	Fier, se tenant droit avec les mains jointes derrière le dos.	Peu de regard.
Buste en avant.	Bras allongés pendant que les mains saisissent le bord de table.	Bras fermement croisés.	Tapoter avec ses doigts ou donner des petits coups de pied.	Debout la veste ouverte, les mains reculées sur les hanches.	Se tordant les mains.	Tête haute.	Rire nerveux.
Corps détendu.	Froncer les sourcils.	Tête basse.	Peu de regards.	Proximité de l'interlocuteur.	Lèvres fermées.	Jambes écartées.	Tapoter ses doigts sur la table.
Regard direct pupilles dilatées.	Index pointé.	Jambes/chevilles fermement croisées.	Les yeux bas.	Assis sur le bord de la chaise.	Profondes respirations.	Se dominant physiquement	Soupirer.
Décontracté / veste retirée (pour les hommes).	Mains sur les hanches en se tenant debout.		Les jambes croisées.	Exprimer son accord.	Mains fermement serrées.	Pencher en arrière de sa chaise.	Croiser les bras et les jambes.
	Se déplacer dans l'espace personnel de l'autre.		Distract.			Regard continu.	Tripoter des objets ou des vêtements.

Au total. Le commercial doit respecter les 3 principes suivants :

- Principe de cohérence (respect des objectifs)
- Principe d'échange permanent (FEED-BACK)
- Principe de perception globale (tout communiquer)

2.3. Compléments :**LA COMMUNICATION DU COMMERCIAL AU DIRECTEUR COMMERCIAL...**Adaptation à partir du site : www.frederic-chartier.com

Les actions d'un commercial ont parfois, par manque de communication dans l'entreprise de lourdes conséquences sur l'emploi...

Les faits

Un Commercial a marché sur la queue du chat, le chat l'a mordu.

Compte rendu du Contrôleur de Gestion au Chef d'Agence

Le Commercial a marché sur la queue du chat, le chat l'a mordu Conclusion : le Commercial souffre et il ne peut plus marcher.

Rapport du Chef d'Agence au Directeur de Filiale

Ce con de Commercial a marché sur la queue d'un brave chat, le chat l'a mordu et il a eu raison. Le Commercial souffre, c'est bien fait pour ses pieds. Il ne peut plus marcher. C'est une bonne occasion pour le foutre à la porte.

Rapport du Directeur de Filiale au Directeur de Région

D'après le Chef d'Agence, nous avons un Commercial qui est con et qui souffre des pieds après avoir marché sur la queue d'un brave chat qu'il avait mordu. D'après le Chef d'Agence, c'est le chat qui a raison. Nous partageons l'opinion du Chef d'Agence car, même si on est mordu, ce n'est pas une raison pour marcher sur la queue des autres. Nous envisageons de mettre le Commercial à la porte.

Rapport du Directeur de Région au Directeur du Personnel

D'après le Directeur de filiale, le Chef d'Agence est devenu con parce qu'un Commercial ne pouvait plus marcher à la suite d'une altercation avec un chat. Le chef d'Agence indique que c'est le chat qui a raison puisque

c'est le Commercial qui a bravé le chat en lui mordant la queue. Le Directeur de Filiale veut mettre le Commercial à la porte. A la réflexion, cette décision pourrait déboucher sur un procès et ce serait folie dans le contexte actuel. La meilleure solution consisterait à mettre le Chef d'Agence à la porte.

Rapport du Directeur du Personnel au Directeur Commercial

Le Directeur de Filiale est devenu fou parce que son Chef d'Agence a écrasé la queue d'un Commercial qui avait mordu son chat. Le Chef d'Agence prétend que c'est le chat qui a raison. De toute évidence, ce Chef d'Agence est con et le Directeur de Région envisage de le mettre à la porte. Toutefois, l'expérience a prouvé que les cons n'ont jamais entravé la bonne marche de l'entreprise. C'est pourquoi nous pensons qu'il est préférable de nous séparer du Directeur de Filiale.

Rapport du Directeur Commercial au Directeur Général

Le Directeur du Personnel me signale qu'un chat est à l'origine de troubles graves au sein de l'entreprise. Les Chefs d'Agences deviennent de plus en plus cons, ils se mordent la queue en marchant et veulent avoir raison des Directeurs de Filiales qui sont devenus fous.

Le Directeur de Région a écrasé un Commercial et le Directeur du personnel, traumatisé, prétend que seuls les cons sont capables de maintenir la bonne marche de l'entreprise. Nous envisageons de le mettre en retraite anticipée.

MORALITE***Réapprenons à communiquer dans l'entreprise...***

2.4. Applications :**Application 1 :****Analyse des situations de communication :**

Vous travaillez au sein du magasin Yves Rocher à Cergy. M. Duteil désire vous aider à mieux appréhender la communication. Pour vous aider, il vous propose d'analyser quelques situations de communication.

Travail à faire :

A partir des différentes situations exposées dans le document, complétez le tableau en annexe.

Document :

- 1- Farid demande au vendeur d'essayer une paire de chaussure de sport, taille 44
- 2- Séverine réserve son billet d'avion pour aller à Narbonne sur le site www.degriftour.com
- 3- Le magasin « Beau tapis » envoie un courrier à tous ses clients fidèles pour les informer des dates des soldes privées.
- 4- Mme Merle commande un drap housse par téléphone à la redoute
- 5- Marc MASSE de la société « les beaux parfums », envoie un fax à M. Duteil pour l'informer des nouveaux tarifs
- 6- Le magasin « Yves Rocher » organise une campagne publicitaire à la radio pour informer ses clients de ses nouvelles promotions
- 7- Nadia se rend à l'hôtel Campanile pour réserver deux chambres sur une période de deux jours afin de loger deux stagiaires

Annexe :

Situation	Emetteur	Message	Canal	Récepteur	Objectif
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Application 2 :**Décoder les attitudes du consommateur-client :**

Vous venez d'arriver au siège de la société NAF-NAF à Paris et votre formatrice Mme Ghyslaine MARTIN vous accueille pour votre première journée de séminaire.

Ce matin, vous apprenez à décoder les attitudes du consommateur à travers le langage non-verbal. Mme MARTIN vous informe que « le langage non-verbal permet de communiquer et de se faire comprendre au moyen de gestes, de regards, de mimiques, de postures... On l'appelle aussi

le paralangage. »

À la suite de ces explications, Mme MARTIN vous propose de participer à un jeu consistant à essayer de retrouver les phrases correspondantes aux différentes scènes présentées dans le document suivant :

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ne criez pas si fort ! • J'espère ne rien renverser ... • Bonjour, chère madame ! • Ah, vous m'avez fait peur ! • Que veut-il me dire ? | <ul style="list-style-type: none"> • Pourquoi suis-je si timide ? • C'est vraiment trop injuste. • Que vais-je lui écrire ? • Au secours ! au secours ! |
|--|---|



Application 3 :

DECODEZ LES REGISTRES DE LANGAGE UTILISE ET S'ASSURER DE LA COMPREHENSION D'UN MESSAGE

Tout d'abord, Mme Martin vous précise : « pour que le message soit compris, il faut que le langage utilisé soit commun aux interlocuteurs. »

Les mots n'ont pas une signification absolue, il faut toujours que les interlocuteurs, c'est-à-dire le vendeur et le client, donnent le même sens aux mots employés.

1. Voici une liste de mots qui évoquent des nombres : mettez-vous en face de chaque mot le nombre qui, pour vous, exprime l'idée contenue :

- Il vous faut une grande taille ?
- Vous souhaitez une petite taille ?
- Vous trouvez que le prix est élevé ?
- J'ai peur que ce modèle face un peu vieux !
- Nous avons de nombreux accessoires avec cette robe de mariée.
- Les retouches de votre ensemble seront terminés demain, vous pourrez venir le recherché de bonne heure
- Vous préférez plutôt une jupe courte ?

2. il existe plusieurs niveaux de langages caractérisés par leur vocabulaire. Mme Martin vous propose de décrypter les différents registres de langage utilisés par des clients : Argotique, Vulgaire, Familier, Courant, Soutenu.

Situations	Registre de langage
Pourriez-vous m'indiquer le prix de cette voiture ?	
Cette bagnole existe en modèle sport ?	
Vous me conseillez cette auto en essence ou en diesel ?	
Quelle est votre caisse la plus puissante ?	
Laquelle de ces deux automobiles me conseillez-vous pour ma femme ?	
Je veux m'acheter un tailleur sans trop dépenser , lequel me conseillez-vous ?	
J'aimerais bien ne pas gaspiller mon argent dans des options inutiles.	
Ecoutes, tu ne va pas casser tout ton fric dans cet ensemble !	
Attention, tu risques de dilapider rapidement ton argent de poche si tu t'achètes cette chemise.	

3. Recopiez les trois phrases de façon à obtenir un registre de langage cohérent :

- Elle a investi / quasiment tout son fric / dans cette voiture
- Elle a cassé / une partie de sa fortune / dans cette automobile
- Elle a dépensé / une grosse fraction de son capital / dans c'te caisse

Courant	
Soutenu	
Argotique	

Application 4 :

Repérer les difficultés de communication

Mme MARTIN vous informe que si un message est transmis dans un langage inconnu ou si certains éléments (bruit, attitude...) gênent sa compréhension ou sa transmission, la communication n'aura pas lieu ou perdra de son efficacité. Les principaux freins à la communication peuvent se situer au niveau:

- **Du récepteur ;**
- **De l'émetteur ;**
- **Du vocabulaire inadapté ;**
- **De l'effet de feed-back ;**
- **Des bruits étrangers à la communication.**

Situez, pour chacune des 5 situations présentées dans le document 8, le niveau de perturbation qui nuit à la communication.

Situation 1 :

- Allô! Bonjour, c'est Jérôme!
 - Bonjour, Jérôme.
 - Oh là là, je t'entends très mal, il y a un bruit de fond sur la ligne.
 - Allô! Allô! Ah, je t'entends mais difficilement.

Situation 2 :

- Allô! Bonjour, je suis Mme Voltragère.
 - Bonjour, Sophie de Canal+, je vous écoute.
 - Voilà, je viens de rentrer de vacances et mon décodeur Canal+ ne décrypte plus la chaîne.
 - Alors, vous allez vous placer devant votre téléviseur, vous allez débrancher la prise Canal+ de votre magnétoscope, puis vous débrancherez la prise que vous avez actuellement sur votre

téléviseur. Vous brancherez au téléviseur la prise Canal+ du magnétoscope et là, vous attendrez 30 minutes que votre clef Canal+ se recharge.

- Je suis désolée, mais certaines manipulations m'ont échappé!

Situation 3 :

Vous contactez un de vos représentants sur son téléphone portable. Il se trouve dans l'aéroport d'Orly où les avions et les annonces au micro se succèdent.

Situation 4 :

Vous appelez une amie pour l'inviter à dîner à la maison samedi soir :

- Bonjour, Agnès, c'est Coraline, peux-tu venir manger à la maison samedi soir?

- Bien sûr, (...) alors à ce week-end.

Vendredi, alors que vous regardiez un match de tennis à la télévision, Agnès sonne à votre porte avec un magnifique bouquet...

Situation 5 :

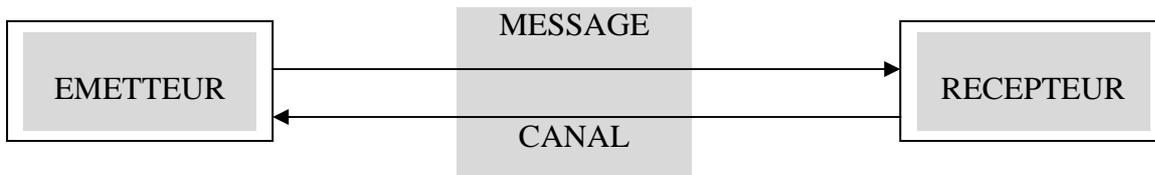
Vendeur: C'est une voiture exceptionnelle, très puissante, elle a une très bonne tenue de route, 190 km/h sur circuit, et vous montez de 0 à 100 en 9,3 s, grâce à un moteur de 1580 cd.

Client: C'est très intéressant, mais moi et la technique...

Situation	Difficulté
1	
2	
3	
4	
5	

Application 5 :

Repérez les éléments de la communication :



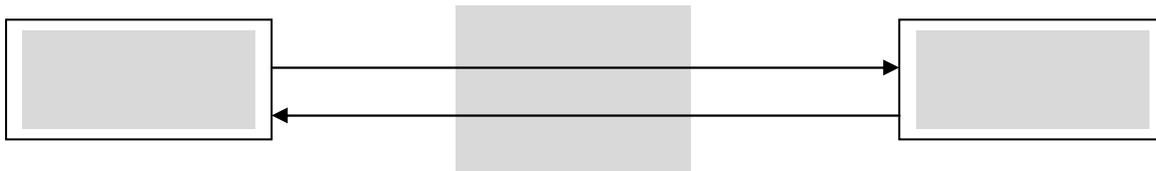
1. Mme CANAC commande des articles par téléphone aux 3 SUISSES.



2. M. CROME envoie un fax à l'entreprise SPORTING pour les informer des nouveaux tarifs.



3. Vous téléphonez des clients au service après-vente du magasin DARTY car votre téléviseur est en panne. Vous souhaitez un réparateur assez rapidement.



3. Besoins et comportement d'achat :

3.1. Définition :

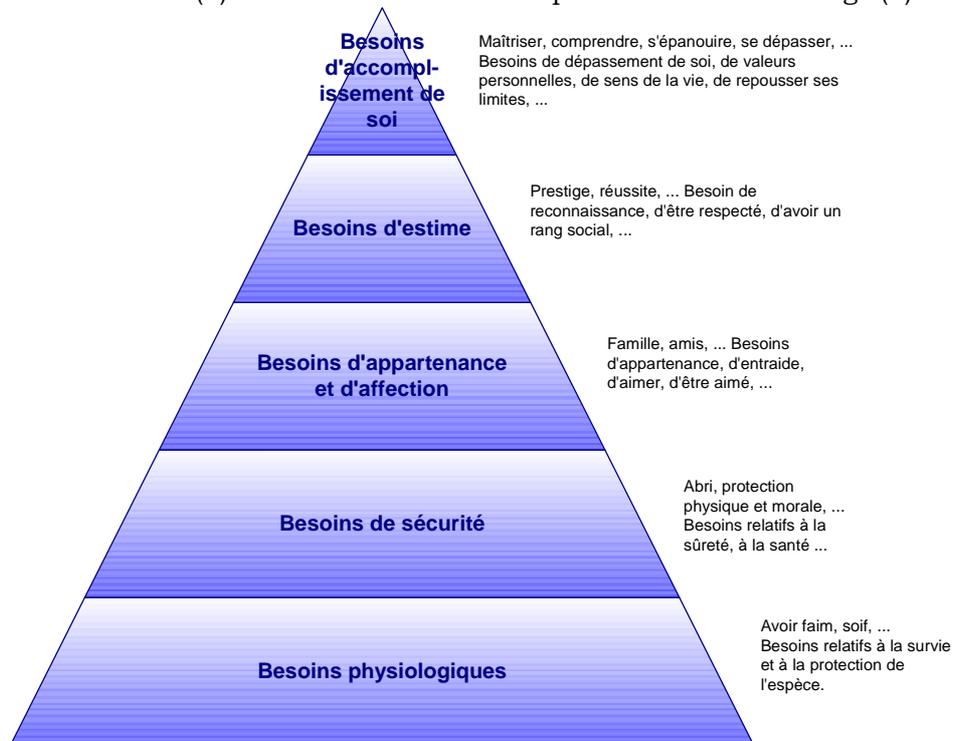
Manière d'être, d'agir et de réagir d'un consommateur directement accessible à l'observation extérieure. Caractéristique de l'action et de la réaction d'un consommateur face à une situation particulière, en fonction d'un environnement physique et psychologique particulier, le comportement peut être influencé par de nombreux stimuli (type de produit, attitude et degré d'implication du consommateur, situation d'achat, groupes d'influence et leaders d'opinion, effet de mode...), le plus souvent variables d'un individu à l'autre. Il exprime ce que les individus font, par opposition à ce qu'ils disent ou même disent qu'ils font. « La stimulation de la demande dépasse l'idée naïve de satisfaction des besoins au sens strict, décrite par certains. L'analyse du comportement du consommateur cherche à identifier les déterminants de ce comportement (besoins, motivations, attentes, critères de choix, etc.) en vue de permettre à l'entreprise de s'y adapter ou de les influencer dans une vision concurrentielle. On se situe dans une perspective dynamique » explique Bernard Pras.¹

3.2. La classification des besoins

« Un besoin naît d'un sentiment de manque éprouvé à l'égard d'une satisfaction liée à la condition humaine », Kotler. De nombreux auteurs ont cherché à classer en catégories les besoins. Ces classifications ont fourni le socle et des instruments de mesure de la personnalité. Elles proposent des pistes pour expliquer la consommation d'un produit ou analyser la structure d'un marché. Nous retiendrons trois classifications:

3.2.1. L'analyse de Maslow²

Cette typologie des besoins repose sur l'hypothèse suivante: un individu éprouve de nombreux besoins qui n'ont pas la même importance et peuvent être hiérarchisés³. Exemple: il ne sert à rien d'informer quelqu'un qui a faim (1) des dernières techniques de bricolage (5), même si cela lui sert à impressionner les autres (4) ou à se faire mieux accepter dans son entourage (2).



¹ J-M. LEHU « L'encyclopédie du marketing », éditions d'organisation, 2004

² **Abraham Maslow** (1er avril 1908 - 8 juin 1970) est un psychologue célèbre considéré comme l'un des principaux meneurs de l'approche humaniste, surtout connu pour son explication de la motivation par la pyramide des besoins qui lui est attribuée

³ **Le besoin d'éternité**, d'immortalité ou tout simplement de temps, n'est pas décrit par Maslow. C'est pourtant un besoin de plus en plus exprimé dans notre société. Commercialement, il se traduit par l'attrance envers les produits promettant le rajeunissement ou de gagner du temps. (<http://semioscope.free.fr>)

Mais la hiérarchie des besoins dans la pyramide de Maslow a été soumise à des critiques:

- En réalité les différentes catégories de besoins coexistent. l'individu éprouve différents types de besoins entre lesquels il doit faire un choix. Exemple: entre l'achat d'un système d'alarme (sécurité) et un voyage aux Caraïbes (accomplissement de soi).
- Certaines situations conduisent l'individu à modifier l'ordre des besoins. Exemple: la réalisation d'un acte de bravoure est contraire à la recherche de sécurité. Dans ce cas, le désir d'estime et de reconnaissance précède la recherche de la sécurité.
- Plusieurs besoins différents peuvent amener à un même comportement. Exemple: un vêtement d'hiver peut satisfaire un besoin physiologique (ne pas avoir froid), un besoin d'appartenance à un groupe et un besoin de reconnaissance (prestige).

3.2.1.1. Intérêts de la théorie de Maslow

- Elle illustre la diversité de la nature des besoins, en même temps qu'elle suggère une hiérarchie entre eux; l'être humain a des besoins « supérieurs» en plus des besoins primaires, ce qui, justement le différencie de l'animal.
- L'acte d'achat répond au souhait de satisfaire l'un ou l'autre de ces besoins (ex. : l'achat de lait permet de se nourrir : satisfaction d'un besoin d'ordre physiologique).

Dans certains cas, il s'agit d'en satisfaire plusieurs à la fois (ex. : l'achat d'une montre Cartier permet de connaître l'heure, de vivre au rythme de la société : satisfaction du besoin d'appartenance, en même temps qu'il affirme un statut : satisfaction d'un besoin de reconnaissance).

L'acheteur détermine lui-même sa propre hiérarchie des besoins, c'est-à-dire qu'il peut décider, lors d'un achat, d'accorder la priorité à la satisfaction de tel besoin avant tel autre (ex. : l'achat délibéré d'un vêtement « griffé» satisfait en priorité le besoin de reconnaissance et, accessoirement, le besoin primaire de se protéger).

3.2.1.2. Limites de l'utilisation de la théorie de Maslow

- La classification de Maslow est insuffisante pour répertorier tous les besoins qui interviennent dans le comportement de l'acheteur (ex. : l'achat d'un bonbon ne se réfère à aucun type de besoin répertorié par A. Maslow).
- Les besoins de l'acheteur diffèrent selon qu'il s'agit d'un consommateur final ou bien d'une personne qui achète pour le compte d'une entreprise. Dans ce dernier cas, l'acheteur obéit à un cahier des charges, à des impératifs d'ordre technique ou budgétaire; il doit répondre à un besoin bien spécifique qu'on ne saurait classer dans la pyramide de A. Maslow.

3.2.2. La classification de Murray

Fin des années 30, le psychologue Henry Murray a proposé une liste des onze besoins fondamentaux:

- **Besoin d'acquérir:** posséder, avoir de la propriété, saisir, voler des objets, marchander, travailler pour de l'argent ou des biens en nature.
- **Besoin d'accomplissement:** surmonter des obstacles, exercer une responsabilité, lutter pour obtenir quelque chose dans les meilleurs délais et de la meilleure façon possible.
- **Besoin d'exhibition:** attirer l'attention d'autrui, amuser, émouvoir, choquer, faire peur.
- **Besoin de dominance:** influencer ou contrôler autrui, persuader, interdire, dicter sa loi, guider et diriger, organiser la vie d'un groupe.
- **Besoin d'affiliation:** nouer des amitiés et appartenir à des associations, vivre avec d'autres, apporter sa collaboration et sa conversation, aimer.
- **Besoin de jeu:** se détendre, s'amuser, rechercher le divertissement, prendre du bon temps, rire, plaisanter, éviter toute tension.
- **Besoin d'ordre:** arranger, organiser, ranger, être précis et scrupuleux.
- **Besoin de reconnaissance:** susciter des faveurs et des compliments, mettre en valeur ses actes, rechercher la distinction, le prestige social, les honneurs.
- **Besoin de déférence:** admirer et suivre de son plein gré un supérieur, coopérer, servir.
- **Besoin d'autonomie:** résister à l'influence ou à la coercition, défier l'autorité, rechercher la liberté, lutter pour son indépendance.
- **Besoin d'agression:** injurier, tuer, faire mal, accuser, blâmer ou ridiculiser autrui, punir.

3.2.3. Les distinctions généralistes des besoins

- **Les besoins physiques** (approximativement les besoins physiologiques et de sécurité de Maslow), sociaux (appartenance et estime) et personnels (accomplissement de soi).
- **Les besoins primaires** (besoins physiques) et secondaires.
- **Les besoins d'avoir** (se nourrir, se vêtir), d'être (informé, considéré, respecté) et de paraître (s'affirmer à ses yeux et aux yeux des autres, acquérir un statut social).
- **Les besoins innés** (inhérents à la nature ou à l'organisme) et acquis (culturels et sociaux) dépendent de l'expérience, de l'environnement, de l'évolution de la société.
- Les besoins ne sont pas ressentis avec la même intensité par tous les individus. Ils sont liés à la culture, à l'époque et au pays.

3.3. Les désirs :

Alors que les besoins sont latents chez l'acheteur, inhérents à sa condition d'être humain, les désirs sont créés de l'extérieur, suscités par l'environnement. C'est là qu'intervient la notion de « stimulus », ce dernier étant considéré comme un facteur externe faisant naître le désir d'acquiescer tel ou tel objet.

Ainsi, la publicité peut agir à deux niveaux:

- Ou bien elle révèle, développe, entretient les besoins de l'individu et propose la solution pour les satisfaire (ex. : une publicité pour un système d'alarme satisfaction d'un besoin de sécurité).
- Ou bien elle sert de stimulus, elle suscite les désirs, elle les crée et provoque l'achat; lorsque ces désirs sont satisfaits de manière répétitive, l'habitude ainsi créée les transforme en besoins (ex. : la publicité des fabricants de cigarettes auprès des jeunes).

3.4. Les motivations

3.4.1. Distinction entre besoins et motivations⁴

Les besoins sont universels. Ils provoquent un état de tension que l'individu cherche à réduire. Les motivations ont un aspect essentiellement psychologique, elles sont liées à un individu, pour une action, dans un contexte précis. Des actes apparemment similaires peuvent relever de motivations différentes. Exemple: s'affilier à un parti politique peut traduire: un désir d'appartenance à un groupe, un besoin de pouvoir, la nécessité de se protéger contre des incertitudes futures. Des actes divers peuvent être engendrés par la même motivation. Exemple: le besoin de s'accomplir peut se manifester de façon très variée selon la nature des individus et de leur environnement socioculturel: apprendre à jouer d'un instrument de musique, bricoler, jardiner. Les psychologues de la motivation s'intéressent aux différents mécanismes mis en œuvre dans de telles situations: changement d'attitude, agression et gestion des conflits. La motivation oriente notre action.

⁴ Au sens strict, le besoin correspond à une insatisfaction ressentie par un individu. La notion de besoin est proche des notions de motivations ou de désir : pour distinguer, on est amené à considérer que le besoin correspond à une non satisfaction (dont la cause profonde est une motivation) alors qu'un moyen accessible (un produit) permettrait de faire disparaître cette insatisfaction (alors que pour un désir, la satisfaction est impossible). On éprouve le besoin de lire (besoin) : la raison (motivation) peut être par exemple la recherche d'un épanouissement personnel (motivation hédoniste), ou d'une reconnaissance sociale (motivation d'auto- expression) ou de transmettre cette expérience (motivation oblatrice). Dans tous les cas le besoin est susceptible d'être satisfait (on a la possibilité de lire). Par contre on "désire" une Ferrari : là encore la raison (motivation) peut être variable, mais pour la grande majorité des individus, il est impossible de satisfaire cette envie qui reste au stade de "désir".

3.4.2. Distinction entre motivations⁵ et freins⁶

Lors d'un achat, notre choix n'est pas guidé uniquement par des pulsions positives (les motivations) ; il l'est aussi par des pulsions négatives (les freins). Il s'agit d'un conflit de motivations.

Motivations Forces psychologiques qui poussent à l'achat			Freins Forces psychologiques qui empêchent l'achat		
Types	Objectifs	Exemples	Types	Objectifs	Exemples
Hédonistes	Conduisent l'individu à effectuer un achat pour se faire plaisir, Obtenir de la vie des plaisirs	l'achat d'une gourmandise chez un pâtissier, recherche d'agréments, ...	Inhibitions	qui empêchent l'acheteur de concevoir que tel ou tel achat puisse lui apporter une quelconque satisfaction ou un plaisir	certain amateurs de lecture n'ouvrent jamais aucun « polar »
Oblatives	Incitent l'individu à effectuer un achat pour faire plaisir à autrui	l'achat d'un bouquet de fleurs pour la fête des mères, Tricoter, cuisiner, ...	Peurs	Difficultés réelles ou imaginaires liées à l'emploi du produit	Prendre l'avion, monter par ascenseur, ...
Auto-expression	Orientent l'acheteur vers des choix sensés prouver ce qu'il est au travers de ses achats: son statut, sa personnalité, ses goûts...	Mode	Interdits	inculqués dès l'enfance par l'éducation des parents	les hommes n'utilisent pas des parfums réservés aux femmes

Pour inciter un individu à l'achat, on peut envisager deux modalités d'action: renforcer ses motivations ou relâcher ses freins.

Motivations fortes et freins faibles Consommateur facile à convaincre	Motivations faibles et freins forts Situation défavorable : efforts importants à fournir par le commercial. Souvent abandon du processus de vente.
Motivations faibles et freins faibles Nécessité d'attirer l'attention du consommateur sur le produit et agir sur les motivations d'achat.	Motivations fortes et freins fort Situation risquée : efforts importants centrés sur les freins à fournir par le commercial.

3.5. Les images

Les images qu'un individu a d'un objet (d'une marque, d'un nom ou d'un événement) sont un ensemble de ce qu'il sait ou croit savoir ou même ressent à leur sujet.

Selon P. Watzlawick (École américaine de Palo Alto), l'acheteur perçoit deux aspects de la réalité:

La réalité de premier ordre correspond à tout ce qui est objectivement vérifiable, avéré (ex. : La société Renault fabrique des voitures).

La réalité de second ordre inclut l'ensemble des jugements de valeur, des perceptions, des interprétations que l'acheteur porte sur tel ou tel produit ou telle ou telle marque (ex. : Renault

⁵ Selon J-M. LEHU « L'encyclopédie du marketing » : Ensemble des raisons rationnelles, émotionnelles, personnelles ou d'intérêt général, physiques et/ou psychologiques, qui pousse un individu à l'action (déclenchement du comportement) et/ou à l'adoption d'une attitude particulière et/ou à l'expression d'une opinion. Elles peuvent être objectives et/ou subjectives, conscientes et/ou inconscientes.

⁶ Le frein est l'obstacle qui amène à renoncer à la satisfaction du besoin (une certaine insatisfaction qui accompagnera la satisfaction). Par exemple, le besoin d'aller dans un restaurant de luxe peut être motivé par le désir de faire une expérience nouvelle, ou par le désir de "paraître" ; un frein peut être le sentiment de culpabilité vis-à-vis des défavorisés...

est une bonne marque !).

Le cerveau de l'acheteur élabore constamment une synthèse entre ces deux principes de réalité pour se construire des « images du monde ».

Lorsque l'acheteur entre dans un magasin, ou lorsqu'il est sur le point de rencontrer le vendeur de l'entreprise X avec lequel il avait, au préalable, convenu d'un rendez-vous, il s'est déjà créé une image; cette dernière comporte deux aspects :

- L'aspect cognitif de l'image, c'est-à-dire tout ce qu'il sait de manière objective et neutre sur le magasin, l'entreprise ou ses produits (ex. : « mon prochain rendez-vous sera avec un vendeur de la société Canon »).
- L'aspect affectif de l'image qui rassemble les croyances, les opinions (« Canon, c'est du sérieux »), les évocations (« acheter du matériel Canon, c'est savoir acheter »).

3.6. Facteurs externes explicatifs du comportement de l'acheteur :

Présenter le comportement du consommateur consiste à définir le processus et la manière dont les individus prennent leurs décisions lors de l'acquisition de biens ou de services (comportement d'achat) mais aussi à définir leur façon de consommer, d'utiliser, d'évaluer les biens ou les services acquis. La compréhension de ces mécanismes d'achat et de consommation est vitale pour le responsable mercatique, car elle l'aide à mettre en œuvre le plan de marchéage le mieux ajusté.

3.6.1. Les variables explicatives du comportement du consommateur

Le comportement du consommateur est sous l'influence de variables individuelles et de variables sociologiques.

3.6.1.1. Les variables individuelles

3.6.1.1.1. La personnalité

Elle permet de distinguer un individu dans son unité, sa singularité et sa permanence, et trouve son expression sous la forme de traits de caractère tels que :

- l'introversion ou l'extraversion,
- la réflexion ou l'impulsivité,
- l'activité ou la passivité.

Face à une même situation, deux individus réagiront de manière différente en fonction des traits de leurs caractères respectifs.

Si la personnalité de l'individu influence son comportement d'achat, il est cependant difficile de la relier systématiquement aux produits, aux marques ou aux enseignes.

3.6.1.1.2. L'image de soi

La possession de tel ou tel produit, d'un produit de telle ou telle marque peut constituer un moyen d'exprimer sa personnalité, de « s'auto-exprimer ». Il en est ainsi par exemple de certaines marques (ou types) de voitures ou de vêtements qui permettent à ceux qui les possèdent de donner ou de conforter aux yeux des autres l'image qu'ils souhaitent donner d'eux-mêmes. L'analyse des représentations symboliques attachées aux produits est fréquemment utilisée dans la définition de la politique de communication.

3.6.1.1.3. Les attitudes

L'attitude est la tendance de l'individu à appréhender, à évaluer d'une certaine façon un objet (pris au sens large du terme) ou le symbole de cet objet. L'objet peut être un produit, une marque, une enseigne, un concept.

L'attitude est composée de :

- **croyances** ou éléments **cognitifs** qui recouvrent ce que la personne sait (à tort ou à raison) de l'objet: « les voitures allemandes sont mieux finies que les voitures françaises »;
- **sentiments** ou éléments **affectifs** qui correspondent à ce que la personne pense de l'objet: « j'aime la ligne de cette voiture »;
- **prédispositions** ou éléments **conatifs** qui indiquent ce que la personne est prête à faire pour se procurer l'objet: « je vais économiser 150 DH par mois pendant un an afin de partir en vacances aux Etats-Unis ».

Lorsque deux éléments de connaissance contradictoires se développent dans l'esprit d'un

individu, il en résultera un état de tension et d'inconfort. Afin de réduire cet état, il sera amené, dans un souci de cohérence, à modifier le contenu cognitif de son attitude. Ce phénomène est celui de la dissonance cognitive. Ainsi par exemple, le fumeur conscient de la nocivité du tabac aura tendance à occulter les informations qui démontrent la relation entre le fait de fumer et le risque de cancer, et à fumer des cigarettes plus légères.

3.6.1.1.4. L'expérience

Le comportement de l'individu peut être influencé par ses expériences passées. Ainsi le consommateur satisfait d'un produit ou d'une enseigne aura tendance à acheter ultérieurement d'autres produits de la même marque ou de la même enseigne.

L'expérience a une influence très forte dans le comportement d'achat des individus, ce qui explique la nécessité pour les entreprises de réaliser, auprès de leur clientèle, des enquêtes de satisfaction. Une étude récente a montré qu'un client non satisfait est perdu dans 65% des cas et qu'un client satisfait renouvelle son achat dans 98% des cas.

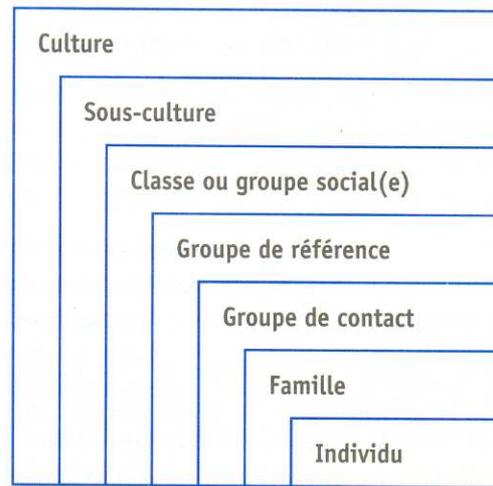
3.6.1.1.5. Les motivations

Les motivations appelées aussi mobiles sont des besoins issus d'un état de tension psychologique d'une certaine intensité. D'après Freud, les individus ne sont pas conscients en général des véritables mobiles qui déterminent leur comportement, car ces derniers sont apparus dès leur petite enfance. Ces forces psychologiques qui poussent à l'achat sont complexes et font l'objet de recherches poussées encore aujourd'hui. On peut cependant classer les motivations en trois types:

- **les motivations hédonistes**: « j'achète pour me faire plaisir » (gourmandise...);
- **les motivations oblatives** : « j'achète pour faire plaisir aux autres, pour rendre service » (cadeaux...);
- **les motivations d'auto-expression**: « j'achète pour exprimer qui je suis, qui je représente » (vêtement, gadget...).

3.6.1.2. Les variables sociologiques

Les seules variables individuelles ne permettent pas d'expliquer le comportement d'achat. Il faut en effet tenir compte que tout individu vit en relation avec d'autres individus (famille, milieu professionnel, associations, etc.).



3.6.1.2.1. Les groupes

Un groupe est formé de personnes qui partagent un certain nombre de croyances et de valeurs communes. Les collègues de travail, les amis, les voisins, les associations, les clubs constituent autant de groupes auxquels tout individu appartient et qui auront une influence sur son comportement d'achat.

De nombreux produits tels que voiture, vêtements, meubles, outils de communication permettront à l'individu soit de s'identifier au(x) groupe(s), soit de s'en démarquer. Au sein des groupes, le rôle joué par les leaders d'opinion est particulièrement important.

Le leader est celui:

- qui est le plus estimé, le plus reconnu,
- qui a le plus de connaissances sur le plus grand nombre de sujets,
- à qui les autres membres du groupe se réfèrent par conseil ou par imitation.

3.6.1.2.2. La famille

Le comportement d'achat varie selon l'âge et la situation familiale. Le cycle de vie familiale du consommateur se décompose en 6 étapes:

- jeune célibataire,
- couple âgé sans enfant,
- jeune couple sans enfant,
- couple âgé avec enfants,
- jeune couple avec enfants,
- âgé seul.

Le processus d'achat familial dépend de la répartition des rôles au sein de la famille ainsi que du produit.

Les études de comportement ont montré l'importance croissante des enfants, non seulement dans les décisions concernant l'achat de vêtements, jeux et jouets, loisirs, mais encore dans les décisions d'ordre stratégique touchant aux biens d'équipement tels que la voiture, les produits audio-vidéo ou le logement. Les publicitaires n'hésitent d'ailleurs plus à s'adresser aux enfants. Peugeot indique que plus du tiers des achats de 806 ont été suggérés par les enfants; Renault adopte la même démarche publicitaire pour son nouveau modèle Kangoo.

3.6.1.2.3. La culture

La culture est l'ensemble des croyances, des habitudes communes à des personnes qui partagent un même héritage de valeurs. De ce fait, la structure de consommation et le comportement d'achat seront différents selon les pays et les régions. De plus, à l'intérieur de chaque société, il existe des groupes culturels (sous-cultures) rassemblant des personnes qui ont en commun la nationalité, la religion, l'origine ethnique. La prise en compte de la dimension culturelle est particulièrement importante dans le domaine du commerce international.

3.6.1.2.4. Les classes sociales

Les classes sociales sont les principales catégories de classification d'une société. Elles sont constituées de groupes homogènes de personnes et se structurent à partir de variables telles que le niveau d'éducation, la formation, la profession, le revenu, le type et le lieu d'habitation.

Selon la classification de l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques), les classes sociales sont au nombre de cinq:

- A** : Cadres supérieurs, professions libérales, chefs d'entreprise;
- B** : Cadres moyens, commerçants, artisans;
- C** : Ouvriers, employés;
- D** : Économiquement faibles actifs;
- E** : Économiquement faibles inactifs.

Les personnes appartenant à une même classe sociale ont tendance à adopter le même comportement d'achat et à fréquenter les mêmes enseignes.

3.6.1.2.5. Les médias, L'opinion publique, Les modes :

Les médias façonnent-ils l'opinion publique ou bien ne sont-ils que le reflet de l'état de l'opinion publique à des moments successifs? Le débat n'est pas clos. P. Lazarsfeld et E. Katz considèrent que les individus ne subissent pas de manière passive l'influence des médias, du moins pas directement. En revanche, les médias créent, volontairement ou non, des leaders d'opinion (hommes politiques, acteurs, penseurs, etc.) dont les actes, les idées, les modes de pensée et les choix serviront de modèle, de référence à certaines catégories de personnes.

Par ailleurs, Denis Benoît considère que les médias « n'imposent peut-être pas ce qu'il faut penser mais certainement ce à quoi il faut penser... ». Sur le plan commercial, cette opinion est incontestable puisque c'est le rôle premier de la publicité, omniprésente, désormais, dans tous les médias.

3.6.2. Les mécanismes de l'acte d'achat

Une fois identifiées les variables qui influent sur le comportement d'achat, il convient de comprendre par quels mécanismes le consommateur est amené à accomplir l'acte d'achat.

3.6.2.1. Les participants à la décision

Dans une situation d'achat donnée, plusieurs participants peuvent intervenir. Ainsi on distingue généralement:

- **l'inspirateur** qui est à l'origine de l'achat du produit;
- **le prescripteur** qui recommande ou ordonne l'acquisition d'un produit. Tel est le cas du médecin qui prescrit l'achat d'un médicament ou de l'enseignant qui recommande un livre à ses élèves;
- **le conseiller** qui guide l'acheteur. Ainsi, par exemple, "ami ou le parent compétent dans le domaine de l'informatique aidera l'acheteur dans son choix d'un micro-ordinateur;
- **le décideur** à qui revient la décision d'acheter (ou de ne pas acheter). Dans le cadre de la cellule familiale, la décision d'acheter est souvent prise conjointement par les époux, notamment dans le cas des biens anomaux;
- **l'acheteur** qui procède à l'acte d'achat proprement dit. Dans le cas des produits de consommation courante, c'est le plus souvent la mère de famille qui effectue l'acte d'achat;
- **l'utilisateur ou consommateur** du produit acheté. Tel est le cas de l'enfant qui consomme les céréales achetées par sa mère.

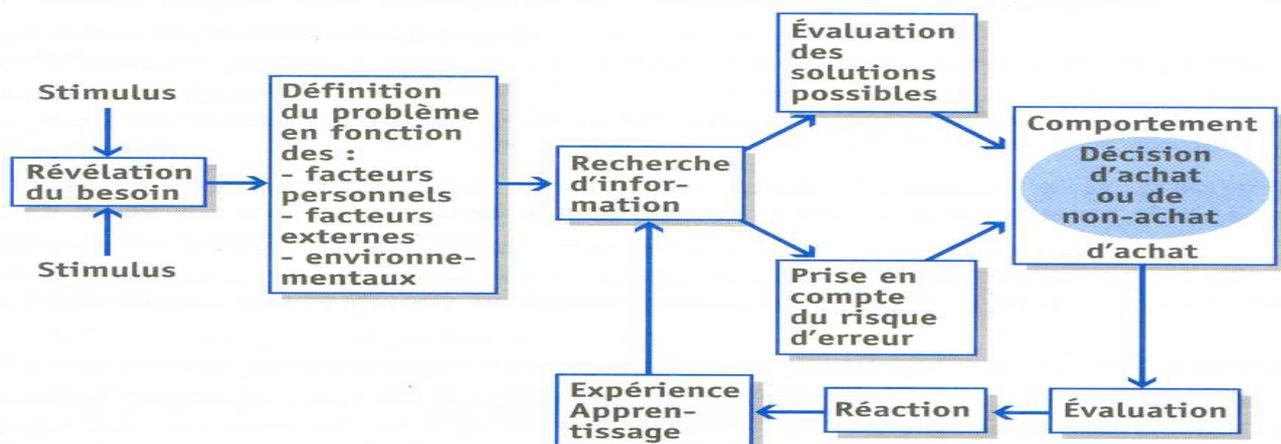
3.6.2.2. Les différentes situations d'achat possibles

La longueur et la complexité du processus d'achat dépendent du type de produit acheté.

Type de bien acheté	Degré d'implication	Nature de l'achat	Besoin d'information	Degré de différenciation des marques	Nombre d'intervenants dans la décision
Banal	Faible	Routinier	Faible	Faible	Peu important
Anomal	Fort	Inhabituel	Fort	Fort	important

Les responsables marketing des fabricants et des distributeurs doivent impérativement bien connaître les processus d'achat de leurs produits, pour adapter notamment leurs plans de communication. Beaucoup de messages publicitaires vantant les mérites de tel véhicule, ou de telle machine à laver, vont mettre en scène les enfants, toute la famille, ou souvent les grands-parents.

3.6.2.3. Les étapes du processus de décision d'achat



D'après Mercator - Jacques Lendrevie, Denis Lindon, Romain Laufer - Éditions Dalloz.

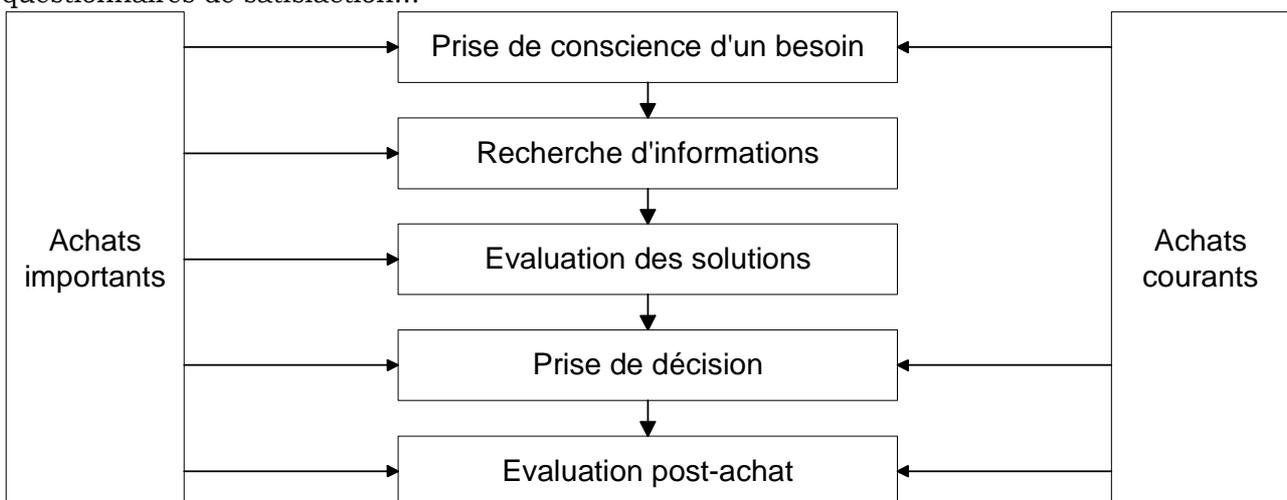
Le processus de décision d'achat comprend cinq étapes:

- o **1^{ère} étape: la prise de conscience d'un besoin.** Le besoin peut être exprimé ou latent, conscient ou inconscient. Dans tous les cas, il se traduira par un état de tension que l'individu cherchera à faire disparaître; **Les stimuli** émanant aussi bien des médias (notamment, la publicité) que des amis, de l'entourage, des utilisateurs du même produit (phénomène d'imitation), éveillent l'attention de

l'individu et suscitent son intérêt pour tel ou tel produit ou service (ex. : la vue d'une affiche publicitaire évoquant les vacances, l'évasion).

- **2^{ème} étape: la recherche d'informations.** Plus le risque d'achat est perçu comme important, plus le besoin d'information sera grand. Les sources d'information peuvent être:
 - personnelles: famille, amis, collègues de travail;
 - commerciales: publicité, presse spécialisée ou de défense du consommateur (les dossiers produits de la FNAC sont très appréciés), documentations, argumentation du vendeur;
 - liées à l'expérience: la deuxième voiture, le deuxième téléviseur que l'on achète n'ont souvent aucun rapport avec les premiers que l'on a achetés. Le vécu, l'expérience nous ont permis de découvrir les défauts, les inconvénients, les incompatibilités avec nos besoins. C'est pourquoi un bon vendeur doit savoir demander à son prospect si c'est un premier achat ou pas. Il doit intégrer dans son argumentation cet état de fait.
- **3^{ème} étape: l'évaluation des différentes solutions possibles.** Avant d'arrêter définitivement sa décision, le consommateur devra mettre à plat toutes les solutions qui s'offrent à lui surtout dans le cas d'achat de produit présentant un risque important (voiture, piscine, électroménager, assurances...).
- **4^{ème} étape: la prise de décision.** Une fois les différentes solutions possibles évaluées, le consommateur va arrêter définitivement son choix en fonction:
 - des facilités de paiement accordées,
 - des services rendus (livraison, SAV, garanties...),
 - de la qualité de sa relation avec le vendeur.
- **5^{ème} étape: l'évaluation post-achat.** Après l'achat et la consommation (ou l'utilisation) du produit, le consommateur pourra éprouver soit un sentiment de satisfaction, soit un sentiment d'insatisfaction. Dans le premier cas, il sera amené à racheter le produit et à faire part de sa satisfaction à son entourage. Dans le deuxième cas, soit il cherchera de nouvelles informations le confortant dans son choix, soit il ne rachètera pas le produit et n'hésitera pas à faire part de son mécontentement à son entourage. Pour minimiser les pertes de clientèle et fidéliser leurs clients, les entreprises ont de plus en plus recours aujourd'hui aux techniques de mercatique relationnelle pour instaurer des relations conviviales et personnalisées.

Exemple: Chez Canal Plus où le taux de réabonnement est de 90 %, malgré l'arrivée d'une concurrence virulente, les moyens mis en place sont importants: 500 personnes au service clientèle pour renseigner par téléphone et par courrier, pour distribuer des invitations à des avant-premières de cinéma, à des événements sportifs ou culturels, pour administrer des questionnaires de satisfaction...



3.7. Personnalité et typologie de l'acheteur

Chaque acheteur a, naturellement, sa propre personnalité qui influe sur son comportement. La notion de **personnalité** est complexe à appréhender car elle intègre une infinité d'éléments parmi lesquels on trouve le caractère, le tempérament, l'intelligence, le mode de pensée, le physique... Mais, selon les circonstances dans lesquelles se trouve l'acheteur, certaines facettes ou certains

traits de sa personnalité se révèlent.

Les spécialistes de la vente proposent des typologies de clients qui répertorient des traits de personnalité dominants et auxquelles le vendeur doit adapter son argumentation.

3.7.1. Les différentes typologies

- La typologie **SONCAS**
(Sécurité -Orgueil- Nouveauté - Confort - Argent - Sympathie). C'est la plus couramment utilisé.
- La typologie **SABONE**
(Sécurité - Affectivité -Bien-être - Orgueil- Nouveauté - Economie),
- La typologie **BESOIN**
(Bien-être - Egoïsme - Sécurité - Orgueil- Intérêt - Nouveauté),
- La typologie **PICASSO**
(Pratique - Innovation - Considération - Avide - Sécurité - Sentimental- Orgueil).

3.7.2. L'utilisation par le vendeur de la typologie SONCAS

Rappelons les étapes d'une négociation:

- prise de contact/accroche;
- phase de découverte/questionnement;
- reformulation;
- phase de démonstration/argumentation;
- conclusion (bon de commande, prise de congé).

L'utilisation par le vendeur de La typologie SONCAS se fait en deux temps:

- **Premièrement**, lors de la phase de découverte des besoins et de La personnalité du client, le vendeur doit repérer le **vocabulaire d'identification** c'est-à-dire les mots qui traduisent sa typologie dominante.
- **Deuxièmement**, lorsque La typologie est clairement identifiée, le vendeur doit aborder La phase suivante de La négociation, à savoir, la démonstration/argumentation, en adaptant son langage; l'objectif est que le client entende les mots auxquels il est sensible; en d'autres termes, le vendeur doit prononcer **l'émission favorite du** client.

Le tableau suivant donne quelques indications pour chaque typologie SONCAS de ce que sont le vocabulaire d'identification d'une part, l'émission favorite d'autre part:

SONCAS	Vocabulaire d'identification	Emission favorite
Sécurité	Je crains, précaution, tradition, risque, je ne pense pas que, je ne suis pas sûr que, prudence, ...	Expérience, preuve, réputation, garantie, SAV, image, qualité, ...
Orgueil	Moi, je ..., j'ai réussi, je suis fier de ..., le mieux, le plus beau, le meilleur, ...	Vous avez raison, haut de gamme, standing, classe, ...
Nouveauté	Moderne, nouveau, innovation, création, mode, avenir, progrès, original récent, aventure, ...	Moderne, nouveau, innovation, création, mode, avenir, progrès, original récent, aventure, ...
Confort	Pratique, facile, habitude, agréable, calme, sans souci, clés en main, simple, rapide, ...	Pratique, facile, habitude, agréable, calme, sans souci, clés en main, simple, rapide, ...
Argent	Rentable, avantageux, profit, intéressant, affaire, cher, budget, économique, ...	Bon investissement, bon rapport qualité/prix, c'est une affaire, opportunité, ...
Sympathie	Les autres, social, faire plaisir à, offrir, aimer, trouver gentil, mon personnel, mes collègues, ...	Cela plaira à ..., je partage votre idée, parce que c'est vous, ...

Exemple :



Contexte : la vente d'un PC Portable dans une GSS.

**S
O
N
C
A
S**

Rassurer le client sur le produit. *“Cet ordinateur est facile à utiliser. Il dispose d'un tutoriel interactif très apprécié de nos clients. Par ailleurs vous bénéficiez d'une hot ligne 7j/7.”*

Ecouter le client, le flatter, le mettre en valeur. *“Mr Dupuis, vous avez raison. Ce produit est très sophistiqué mais il ne posera aucune difficulté auprès d'un client comme vous. Ce portable Toshiba Satellite Pro s'adresse d'ailleurs à des utilisateurs professionnels. Sa polyvalence est inégalée”*

Proposer les nouveaux produits, éveiller la curiosité du client. *“Ceci est le dernier né de la gamme Sharp. Regardez, ce petit bouton vous permet d'accéder à une vue en 3D. C'est unique sur le marché. Voulez vous l'essayer?”.*

Proposer un produit qui a fait ses preuves. *“Ce portable IBM intègre les fonctions de base, sans aucun superflu. IBM est la gamme la plus robuste du marché et propose même une extension de la garantie”.*

Proposer un produit rentable, d'un bon rapport qualité/prix. *“Ce Compaq dispose d'un lecteur graveur DVD, et d'un écran large de 17 pouces. A ce prix, les produits concurrents sont plutôt basiques. Mieux vous bénéficier du savoir faire de Compaq. Ils sont n°1 du marché”.*

Développer un argumentaire social. *“Pour les études de votre fils? Faites lui plaisir! Ce modèle lui permet de lire des DVD. Idéal pour un étudiant. Il pourra même graver ses musiques, faire des compils. Et pour les jeux, pas de problème : la carte vidéo a une mémoire de 256 m-octets. Avec ça, il va faire des envieux”.*

3.8. Compléments :

La méthode **SONCAS** : les motivations de son client

Type de client	Le maniaque de la qualité, de l'efficacité.	Le vaniteux narcissique.	Le fou de la branchitude.	Le fou du bien être.	L'obsédé du tiroir-caisse.	L'acheteur impulsif.
Son obsession	Il a peur que le produit ou service tombe en panne.	Son seul objet de culte, c'est son Moi.	Il redoute de ne pas être dans le coup.	Il aspire à la quiétude.	Il ne pense qu'à l'aspect portefeuille de la relation commerciale.	Amoureux affectif, il ne marche qu'au coup de cœur, au coup de foudre.
Sa motivation profonde d'achat	Sécurité	Orgueil	Nouveauté	Confort	Argent	Sympathie
La question cruciale qu'il a en tête	Est-ce que c'est sûr et fiable à 100% ?	Est-ce que ce produit, ce service « me vaut bien » ? est-il assez bien pour moi ?	Est-ce vraiment le produit, la technologie dernier cri ? est-ce ce qui se fait de plus branché, de plus <i>hype</i> ?	Est-ce que je serai à l'aise, tranquille avec ce produit, ce service ?	Combien va me coûter cette histoire ?	Est-ce que ce produit, ce service, cette boutique, ce vendeur me fait craquer ?
Que faire ?	Rassurer ce client. Argumenter sur la qualité, l'efficacité, la garantie qu'offre la marque, l'entreprise.	Flatter son amour-propre, sa vanité, son besoin de s'affirmer.	Satisfaire sa curiosité perpétuelle, son attrait de l'inconnu, son besoin de se renouveler, de changer.	Vanter l'aspect pratique, le gain de temps ou de place, la facilité d'emploi de vos produits et services.	Montrer l'économie réalisée par l'achat de votre produit ou de votre service. Vanter sa valeur d'usage.	Faites-le craquer pour cette superbe Ferrari ou cette magnifique paire de chaussures

Quel nomadisme alimentaire ?

Marketing Magazine N°71 - 01/06/2002

Xavier Terlet, Philippe Laurent, XTC-Boomer

Répondre au comportement nomade du consommateur consiste à offrir des "produits solution" par rapport à des problématiques données. Problématiques qui, le plus souvent, seront du type : comment manger (et que manger) dans telle ou telle situation ? Sont ainsi apparus des produits permettant de s'alimenter au bureau, dans les transports, sur un banc, en voiture, etc.

Contrairement à ce que l'on a pu voir à travers l'alimentation plaisir ou santé, où le produit est au cœur du problème, la révolution du nomadisme est une révolution du conditionnement. C'est aujourd'hui, la conception du produit et souvent de son emballage qui évoluent. Mais, si les produits nomades ont pour vocation de satisfaire un besoin à un moment donné, en s'affranchissant des supports classiques que sont assiettes,

couverts et verres, ils ne sont pas réservés à une seule consommation extérieure, au contraire. Il est ici important de mettre en relief un comportement, a priori paradoxal, que nous appellerons "nomadisme cocooning". Le consommateur a en effet aujourd'hui une attitude nomade à l'intérieur même du foyer dans le but, le plus souvent, de faire plusieurs choses à la fois : prise du petit-déjeuner en continuant de se préparer le matin, plateau-

repas en regardant la télévision ou tout simplement grignoter à tout moment en ouvrant le réfrigérateur ou le placard... Autant de comportements nouveaux qui exigent des produits adaptés à ces différentes circonstances. Par définition, les produits nomades sont des produits de niche. Et, en tant que tels, ils n'ont pas, sauf exception, vocation à atteindre des volumes très importants. Ce n'est pas pour autant que les coûts de recherche et développement ou de lancement marketing soient moins élevés. Dans cette course à l'innovation, les industriels ne

risquent-ils pas de s'épuiser ? Les coûts, justement, peuvent être compensés par un prix de vente plus élevé. Ce qui est le cas. Mais là encore, il faut être prudent. Les consommateurs ne sont pas prêts à tout accepter, d'autant qu'entre produit nomade et produit gadget, il n'y a souvent qu'un pas. Le prix du produit doit en effet correspondre au réel bénéfice nouveau apporté au consommateur. Si le bénéfice est important, le consommateur saura y mettre le prix. Le succès international d'Actimel (Danone) en est une preuve.

Les internautes sont des consommateurs comme les autres !

Marketing Magazine N°56 - 01/01/2001

Rita Mazzoli

Le monde virtuel est-il peuplé d'une seule typologie de e-consommateurs ? Pour répondre à la question, McKinsey et MMXI ont mené la première étude destinée à segmenter cette population.

Toutes les entreprises lui font les yeux doux. Il est, n'en pas douter, au cœur de toutes les stratégies de conquête. Mais au final que sait-on de lui ? Lui, l'internaute et plus précisément le e-consommateur. Certes les données quantitatives sont légions. Et le profil type du e-consommateur s'affine peu à peu. Reste que dès qu'il s'agit d'aller au-delà des généralités, certaines données font cruellement défaut. Pour pallier ces manques, le cabinet de conseil McKinsey et MMXI, société d'étude d'audience, se sont alliés pour mener une étude de segmentation sur les comportements des internautes en Europe. « Internet est un formidable outil de marketing one-to-one. Dans les faits, le premier pas - celui de la segmentation - n'avait pas encore été fait. Nous avons donc voulu montrer que le e-consommateur est d'abord un consommateur. Un individu, qui n'est pas toujours actif et satisfait, qui a des motivations et des comportements propres », indique Olivier Sibony, associé de McKinsey Paris et responsable du pôle B to C. L'objectif étant d'identifier des types distincts d'internautes et de comprendre les implications sur les business models des entreprises actives sur le Web.

1523 internautes sélectionnés

Partant du panel MMXI Europe de 8 000 internautes à domicile (au 1er trimestre 2000), les 1 523 internautes les plus actifs ont été sélectionnés pour une analyse menée durant 3

mois en France, Grande-Bretagne et Allemagne. Cette première analyse, complétée par une étude, a mis en évidence des comportements en ligne très variés, aussi bien au niveau du temps passé par page que du type de sites visités ou encore des attitudes de consommations. Elle a permis d'identifier sept grandes familles d'internautes européens. Les premiers, les Accros, sont les plus gros utilisateurs du Net mais ils sont loin d'être les plus nombreux (11 % du total). « Pour eux Internet est un loisir en soi, indique Olivier Sibony. Ils utilisent Internet pour tout et tout le temps. Ils visitent plus de sites et plus rapidement que les autres segments. Grands lecteurs de presse spécialisée, adeptes de nouveautés et exigeants, ils regardent les bannières publicitaires et utilisent volontiers des moteurs de recherche. » A l'inverse, les Explorateurs, segment le plus vaste avec 26 % des internautes, fuient la technologie. Nouveaux venus sur Internet, ils n'utilisent guère de moteurs de recherche, ne portent aucun intérêt aux bannières publicitaires. « Ils vont vers des marques connues et des noms de domaines simples à mémoriser. Facilement impressionnés, mais facilement déçus, ils ont peu de confiance dans le Web et s'informent via les médias traditionnels », poursuit Olivier Sibony. Deuxième groupe par la taille, 22 %, les Communicants sont surtout des femmes. Leur utilisation d'Internet se limite souvent aux e-mails et la rencontre des gens de tous âges et toutes origines. La relation à Internet des Pragmatiques, (21 % du total) est tout autre.

Leur motivation première : l'efficacité. « A court de temps mais pas d'argent, ils utilisent Internet pour se simplifier la vie. Le chargement des pages doit être rapide, fiable. Ils achètent en trois clics maxi et ne sont pas influencés par les prix. Gros acheteurs du Net, ils sont sensibles à la publicité dans la presse magazine et à l'affichage transport », note Olivier Sibony. Quant aux Info-glaneurs (14 % des internautes), ce sont des hommes mûrs pour qui le contenu prime. Le temps qu'ils passent sur Internet est consacré à la lecture attentive de quelques pages de sites comme les echos.fr, l'encyclopédiauniversalis.fr, bnp.fr. « Le Net est pour eux une immense bibliothèque, ils n'achètent pas et conservent une certaine distance vis-à-vis d'Internet », analyse Olivier Sibony. Les deux derniers segments, quoique les plus petits (3 % pour chacun d'entre eux) s'attardent en ligne plus longtemps que la moyenne. Les Marchandeurs le font pour le plaisir de la recherche plus que dans l'espoir de trouver le meilleur prix. Leur comportement a été créé par le Net. Ils visitent les sites d'enchères comme ibazar ou aucland et des sites marchands connus, sncf.com, fnac.com ou lastminute.com Les Monomaniaques sont eux animés par une passion et l'envie de s'amuser. Ils passent plus de temps par page que tous les autres et recherchent le plus d'informations possibles sur leur passion.

Des familles en évolution constante

« Ces sept familles ne sont pas figées dans le temps, précise Olivier Sibony. Elles vont évoluer avec la maturation d'Internet et les avancées technologiques, en particulier avec l'arrivée de la bande large. On note ainsi des différences importantes entre les typologies américaines et européennes. En France, les communicants et les explorateurs constituent des populations importantes alors qu'aux Etats-Unis ces deux familles ont tendance à diminuer. De la même façon, nous voyons déjà apparaître des sous-segments notamment chez les Monomaniaques. » Et d'ajouter, « une stratégie marketing repose sur des questions basiques. Quels segments viser en priorité, quelles cibles, avec quels outils recruter et fidéliser ? Or aujourd'hui, encore bon nombre d'entreprises actives sur le Web ont un marketing indifférencié qui suppose que tous les internautes sont des Explorateurs. Pour rentabiliser au mieux leurs dépenses, elles doivent s'adresser à leurs cibles en fonction de leurs goûts et motivations. Ces différentes familles sont sensibles à des outils très différents tant en matière de recrutement que de fidélisation. »

3.9. Applications :**Application 1 :**

Pour l'achat d'un véhicule, un consommateur hésite entre quatre modèles de marques différentes. Si ses critères de choix sont :

Critères	Coefficients de pondération
Consommation	5
Sécurité	4
Performances	3
Confort	3

Ce même consommateur a attribué, par la suite, une note de 0 à 5 à chacun de ces 4 modèles.

	Consommation	Sécurité	Performances	Confort
Modèle 1	4	3	3	3
Modèle 2	3	4	4	4
Modèle 3	5	3	2	3
Modèle 4	4	3	3	3

Question :

Quel est le modèle que doit choisir ce consommateur ? Justifier la réponse.

Application 2 :

Les achats	Acheter une place à un concert de musique classique	Acheter le dernier portable pour être le premier à le posséder	Acheter une paire de chaussure de sport de grande marque	Acheter un kilo de pomme de terre	Dépenser 2000 DH de plus lors de l'achat d'une voiture pour avoir « l'airbag »
Le besoin correspondant selon A. Maslow					

Application 3 :

Vous avez relevé quelques situations que vous avez vécues, vous essayez de les classer dans l'annexe. Vous expliquez les mobiles d'achat et les raisons de votre choix

<p align="center">SITUATION N° 1</p> <p>Vendeur : Bonjour, madame. Client : Bonjour madame. Je recherche un aspirateur silencieux et pratique à utiliser. Vendeur : Voici un modèle qui vous conviendrait très bien. Client : Est-il vraiment simple à utiliser ? Vendeur : Oui, je vais vous faire une démonstration</p>	<p align="center">SITUATION N° 2</p> <p>Vendeur : Bonsoir, monsieur. Client : Bonsoir, je viens voir le magnétoscope en promotion figurant sur ce prospectus. Vendeur : Certainement, veuillez me suivre, le voici. Client : Avez-vous d'autres magnétoscopes moins chers ne figurant pas sur le prospectus ? Vendeur : Non, monsieur. ; tous nos articles actuellement en promotion y figurent.</p>
<p align="center">SITUATION N° 3</p> <p>Vendeur : Bonjour, Madame. Puis-je vous renseigner ? Client : Oui, je recherche un appareil photo à offrir à mon fils. Vendeur : Êtes-vous fixée sur un modèle particulier ? Client : Je voudrais un appareil qui soit solide, fiable et garanti trois ans.</p>	<p align="center">SITUATION N° 4</p> <p>Vendeur : Bonjour, madame. Client : Bonjour, pourriez-vous me renseigner ? Vendeur : Bien sûr ! Client : Je voudrais le sèche-cheveux vert qui vient de sortir et dont la publicité passe actuellement à la télévision, vous voyez ?</p>
SITUATION N° 5	SITUATION N° 6

<p>Vendeur : Bonsoir, monsieur. Client : Bonsoir, je recherche un CD-ROM à offrir à mon fils afin qu'il puisse s'entraîner cet été en mathématiques. Il est en 5e mais il a un bon niveau, c'est le premier de la classe, alors, je pense que je vais prendre un niveau 3e. Qu'en pensez-vous ?</p>	<p>Vendeur : Bonjour, monsieur. Client : Bonjour, je garde actuellement une petite-nièce à la maison et je souhaiterais lui offrir un réveil. Elle est tellement mignonne et gentille. Vendeur : Qu'elle âge a-t-elle ? Client : Elle vient d'avoir 9 ans.</p>
---	---

Annexe :

	Mobiles d'achat	Situation de vente	Justification
SONCAS	N°1		
	N°2		
	N°3		
	N°4		
	N°5		
	N°6		

4. Préparation de la vente :

Se préparer ne présente que des avantages. Nous pourrions donc parler d'un investissement en temps, investissement gagnant car il est générateur de bénéfices.

Bénéfice d'efficacité	Bénéfice d'image	Bénéfice de confort
<ul style="list-style-type: none"> Moins de perte de temps Moins d'erreurs et d'oublis Moins de dispersion 	<ul style="list-style-type: none"> Bonne image personnelle (professionnalisme) Bonne image de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Moins d'imprévus Plus d'assurance Plus d'anticipation

4.1. La négociation commerciale :

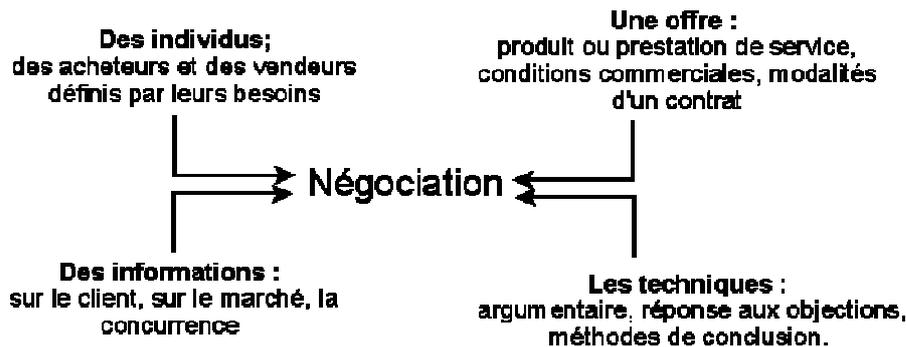
4.1.1. Les principales caractéristiques d'une négociation commerciale

4.1.1.1. La notion de négociation commerciale :

Situation où deux ou plusieurs personnes, confrontées à des divergences et se sentant interdépendantes, recherchent un arrangement afin de conclure un accord ponctuel ou entretenir des relations d'affaires durables.

Une négociation commerciale porte sur le prix et sur les conditions générales de vente (délais de livraison, modalités et modes de paiement, durée et modalités des garanties, etc.).

4.1.1.2. Les composantes d'une négociation :



4.1.1.3. Les éléments d'une négociation

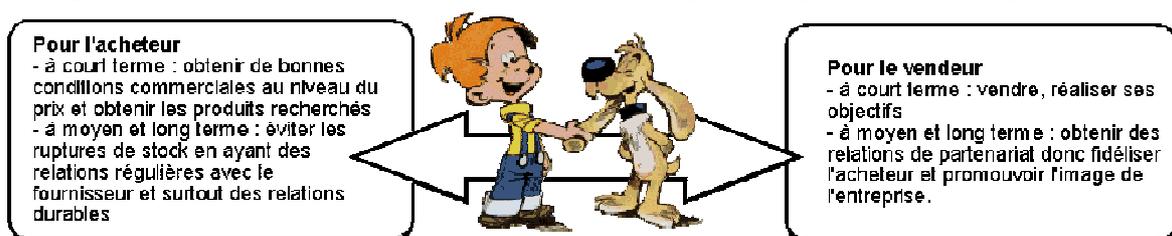
Toute négociation repose sur la présence de deux protagonistes au moins, ayant une position divergente sur un même enjeu, désirant et ayant la possibilité de parvenir à un accord. S'il manque un seul de ces éléments, il ne peut y avoir négociation.

4.1.1.3.1. Des protagonistes

Chacun des protagonistes porte en lui tout un environnement:

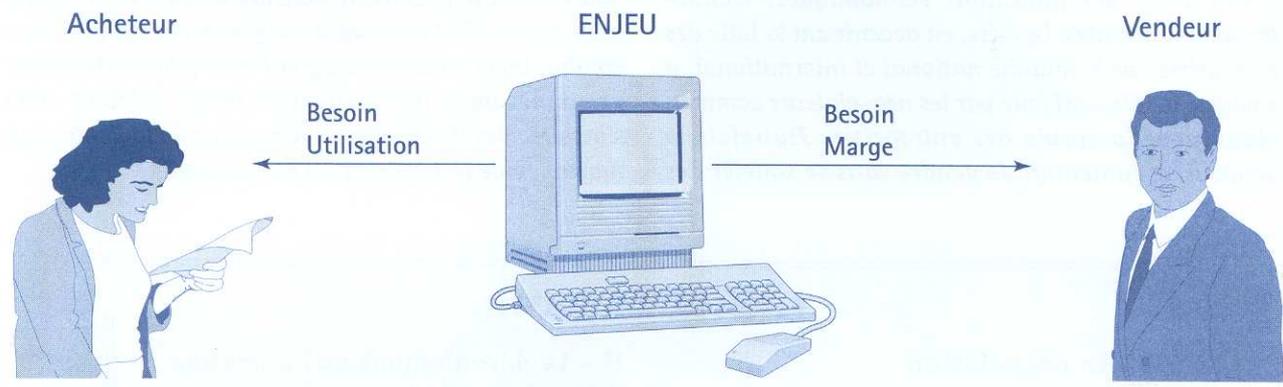
- environnement externe: le groupe qu'il représente, sa fonction, son pouvoir et ses devoirs;
- environnement interne: ses valeurs, besoins, craintes et aspirations, et sa psychologie.

Les protagonistes sont rarement dans un rapport de force équilibré. Indépendamment des éléments personnels, la situation de vente en elle-même porte le gène de ce déséquilibre.



4.1.1.3.2. Un enjeu

L'enjeu est l'objet même de la négociation. Il permet de satisfaire les besoins propres à chacune des parties. Si l'enjeu est le même, les besoins sont souvent différents.



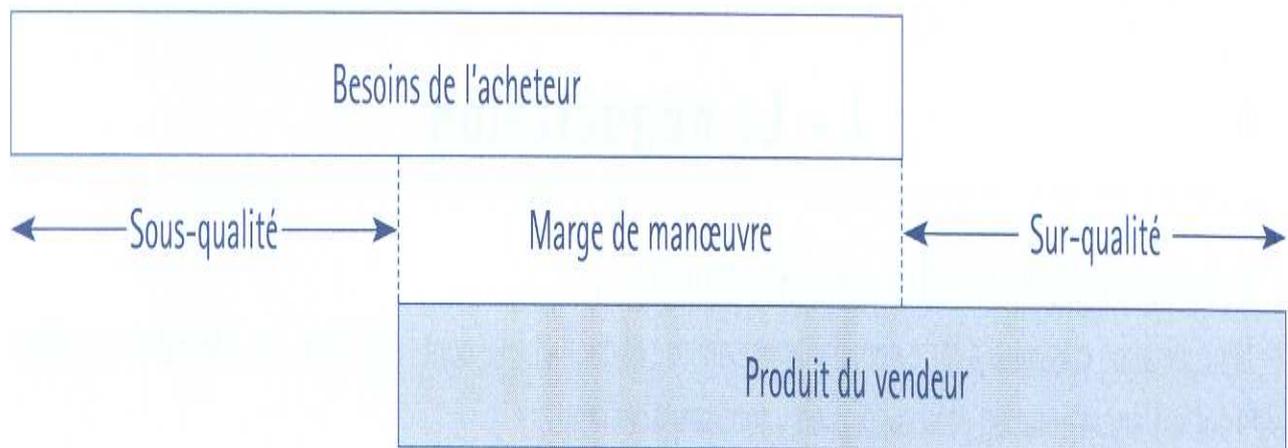
4.1.1.3.3. Un écart de position

Par rapport à l'enjeu, les deux protagonistes ont une divergence de point de vue du fait de leurs intérêts et objectifs respectifs. C'est ce qui amène les protagonistes à négocier. Dans la vente, l'écart de position se fait essentiellement sur le rapport

$$\frac{\text{Avantage obtenu}}{\text{Prix}}$$

4.1.1.3.4. L'existence d'une marge de manœuvre

Quel que soit le type de négociation, l'existence d'une solution dépend de la possibilité pour chacune des parties d'arbitrer entre ses différents besoins afin de faire des concessions.



4.1.1.3.5. La volonté de parvenir à une solution

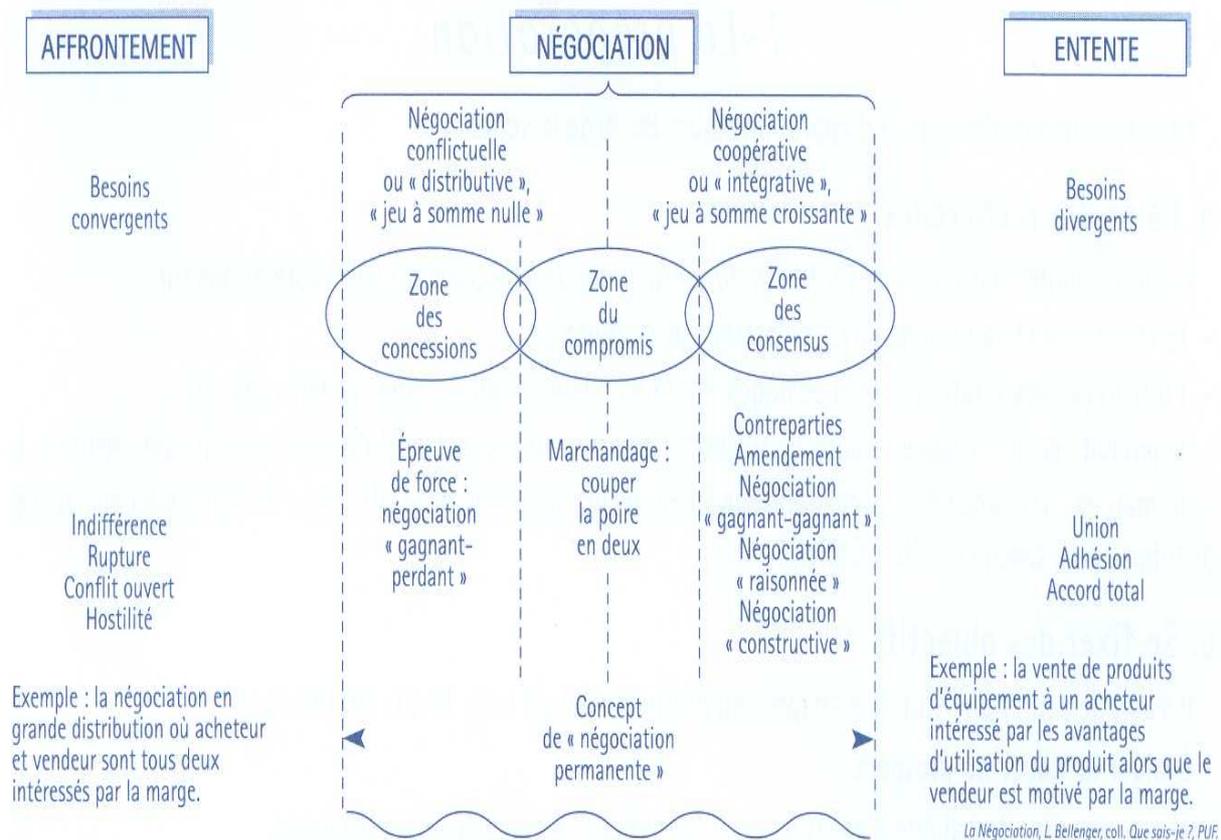
C'est dans l'expression de cette volonté que va se définir la stratégie de négociation des protagonistes.

4.1.2. Les principales formes de négociation :

- **Négociation de position:** chaque partenaire présente sa position puis, en fonction de sa « force », fait une série de concessions pour parvenir à un accord. La négociation est coopérative quand les partenaires adoptent une attitude souple, évitent l'affrontement et acceptent des concessions mutuelles. Elle est conflictuelle lorsque chaque partenaire adopte une attitude rigide et cherche à imposer ses conditions au partenaire.
- **Négociation raisonnée:** sur la base de critères objectifs et rationnels, les partenaires cherchent un accord qui garantisse les intérêts communs.
- **Négociation intégrative et négociation distributive**

La stratégie de négociation va se positionner entre deux extrêmes:

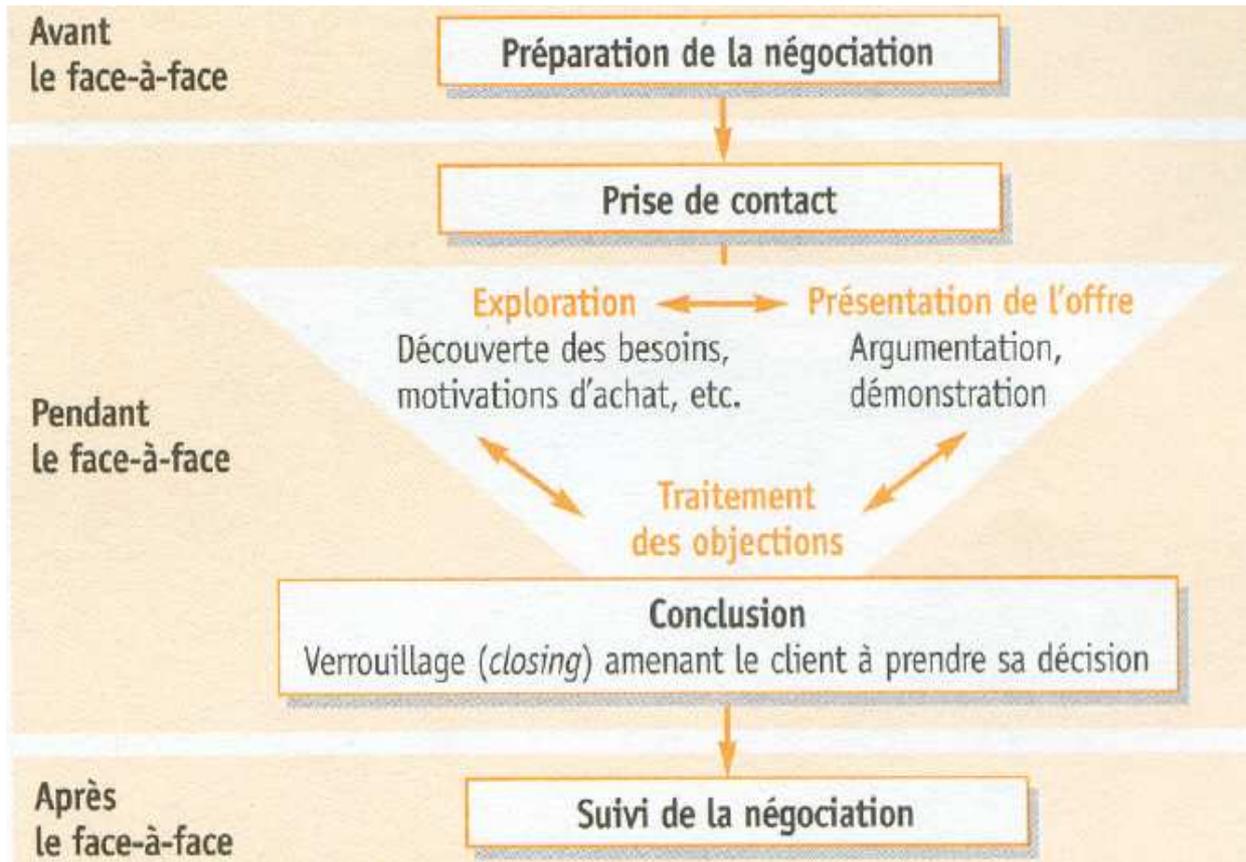
- L'affrontement où chacun cherche à obtenir la plus grande part d'un même gâteau. On parlera alors de négociation distributive ou de jeu à somme nulle;
- l'entente où l'on essaye de voir ce qui intéresse l'autre dans le gâteau afin de parvenir à une solution optimale. On parlera alors de négociation intégrative ou de jeu à somme croissante. La négociation intégrative, appelée aussi « gagnant-gagnant » n'est possible que si les besoins de chaque protagoniste sont différents (**divergents**).



La Négociation, L. Bellenger, coll. Que sais-je ?, PUF.

	Stratégie distributive	Stratégie intégrative
Conditions	Besoins convergents : chacun veut entièrement ce que veut l'autre.	Besoins divergents : chacun recherche une satisfaction entière.
Attitudes	Compétition, rivalité, opposition, marchandage. Prise de position ferme, méfiance, mauvaise foi.	Coopération, confiance, recherche de solutions, échange de renseignements, écoute et compréhension.
Conséquences	Impact négatif sur la relation.	Satisfaction des besoins de chacun.

4.1.3. Les principales phases d'une négociation commerciale :



4.1.4. La préparation d'une négociation commerciale :

4.1.4.1. La recherche d'informations sur les éléments liés à la négociation :

- Situation générale du marché ;
- Produits vendus par l'entreprise et par les concurrents: élaboration de fiches produits, catalogues ;
- Prospects ou clients: élaboration de fiches prospects, consultation des dossiers clients, évaluation des besoins, caractéristiques des offres à présenter.

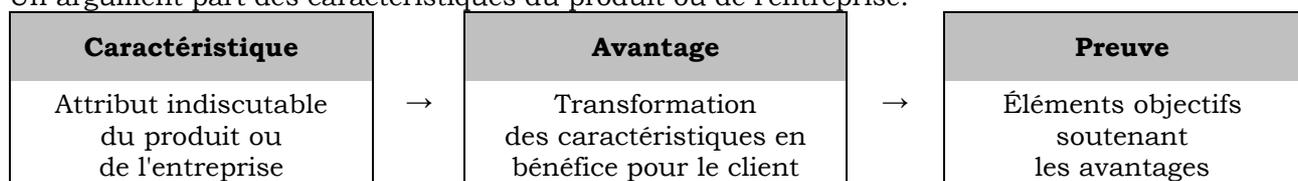
4.1.4.2. La fixation des objectifs :

Avant toute négociation, le commercial se fixe des objectifs (*ex. : lors du premier entretien de découverte avec un prospect, ses objectifs sont d'identifier ses besoins, mobiles d'achat, moyens financiers, etc.*).

4.1.4.3. La préparation des outils d'aide à la négociation :

- **Plan de découverte:** ensemble des questions à poser pour déterminer les caractéristiques, les besoins et les mobiles d'achat d'un prospect ou d'un client.
- **Argumentaire :** ensemble des arguments démontrant les qualités et l'adaptation d'une offre commerciale aux besoins de clients potentiels déterminés.

Un argument part des caractéristiques du produit ou de l'entreprise:



- **Plaquette de prospection (book) :** présentation attractive et visuelle des caractéristiques de l'entreprise et de son offre commerciale.

4.1.4.4. Le déroulement de l'entretien de vente :

4.1.4.4.1. La prise de contact :

L'objectif est de créer un climat favorable, de se montrer disponible et de valoriser l'interlocuteur.

4.1.4.4.2. La phase de découverte et d'exploration⁷:

Elle a pour objectifs de cerner la personnalité du client, de détecter ses besoins, d'évaluer ses moyens financiers, ses mobiles d'achat, etc. Il est usuel de distinguer différentes sortes de mobiles. La classification la plus courante est SONCAS : Sécurité, Orgueil, Nouveauté, Confort, Argent, Sympathie.

Lors de cette phase, le commercial utilise différentes sortes de questions: question ouverte, question alternative (propose un choix entre deux options), question retour (répond à une question posée par le client), etc.

4.1.4.4.3. L'argumentation et la présentation de l'offre :

• **Argumentation:** art de présenter une succession d'arguments adaptés aux besoins, à la personnalité, aux mobiles et aux moyens financiers, etc., de l'acheteur potentiel. Bien argumenter nécessite de suivre quelques règles: sélectionner un petit nombre d'arguments pertinents, présenter des arguments clairs et synthétiques, vérifier la compréhension par des questions de contrôle ;

• **Traitement des objections formulées par l'acheteur potentiel:** elles constituent des opportunités permettant d'affiner la compréhension des mobiles et des freins et d'adapter l'argumentation. Bien traiter les objections nécessite de prévoir les plus évidentes lors de la conception de l'argumentaire et de mettre en œuvre des techniques de traitement des objections au cours de l'entretien.

Traitement d'une objection (ou d'une réclamation)				
Ecouter sans interrompre l'interlocuteur	→	Reformuler fidèlement	→	Répondre

Pour répondre, le commercial a recours à diverses techniques: « boomerang » (transformation de l'objection en argument), « effritement » (réponse sous forme d'une suite de questions), témoignage (référence à un utilisateur satisfait).

4.1.4.4.4. La conclusion (verrouillage ou closing)

Art de concrétiser l'entretien en obtenant l'accord du client ou du prospect. Le commercial doit repérer les signaux d'achat (ou « feux verts ») qui indiquent que l'acheteur est prêt à acheter le produit.

4.1.4.4.5. La prise de congé

En cas d'achat, le vendeur sécurise le client, le rassure sur son choix (adaptation aux besoins). En cas de non-achat, le vendeur fait preuve de compréhension, évalue dans quelle mesure il est réellement prêt à acheter et s'il faut le recontacter rapidement ou non (« prospect chaud », simplement intéressé ou sans intérêt).

4.1.4.4.6. Le suivi de la négociation

• **Suivi de l'interlocuteur:** mise à jour des documents de négociation et de suivi des clients ou prospects (*ex. dossier client*), fixation d'une date pour un nouveau rendez-vous, etc.

• **Suivi de l'affaire traitée:**

- envoi d'une confirmation de commande en cas d'accord, d'une confirmation de l'offre sinon;

⁷ Un bon commercial consacre entre 50 et 80 % du temps total d'un entretien de vente à poser des questions, à écouter les réponses du client potentiel et à les reformuler.

- o en cas de commande, s'assurer de la livraison, veille au renvoi de la facture et à son règlement.

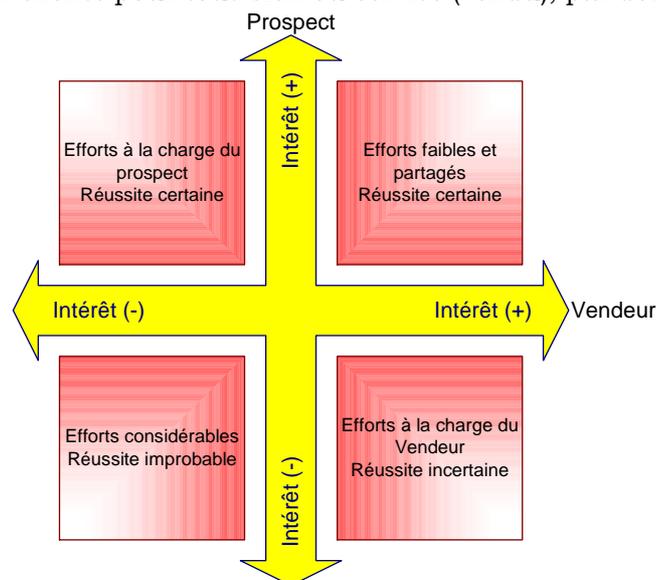
• **Autoévaluation** : détermination des raisons de l'échec ou du succès de l'entretien de vente.

Etapes	Fonctions techniques	Fonctions affectives
Préparation	Créer les conditions d'un entretien efficace	Etre à l'aise et disponible et capable de faire des propositions adaptées
Prise de contact	Créer un climat favorable	Phase de sécurisation et de mise en confiance
Découverte	Situer le client en recherchant ses besoins, sa personnalité, ses freins...	Le vendeur exprime ses capacités d'écoute active et de reformulation
Argumentation	Convaincre le partenaire de l'adaptation de l'offre à ses besoins en développant une argumentation et en répondant à ses objections	Idem Amener le client à rêver tout en conservant la maîtrise de l'entretien. Phase d'agressivité aimable
Conclusion ou verrouillage	Obtenir un accord verbal ou écrit	Adopter une attitude souple ou ferme selon les cas.
Suivi	Maintenir la relation afin de contrôler la satisfaction, on va découvrir de nouvelles opportunités de vente.	Montrer au client que l'on continue à s'intéresser à lui

4.2. La prospection :

« Action qui consiste à utiliser l'ensemble des techniques marketing pour identifier de nouveaux clients potentiels et les transformer en clients réels. Elle est souvent opposée à la fidélisation client par erreur. L'une et l'autre sont complémentaires et ne pratiquer que l'une d'entre elles serait faire courir consciemment un risque économique et stratégique à l'entreprise. »⁸

« Recherche de nouveaux clients pour tout bien ou service (vendu), par des moyens appropriés. »⁹



Répartition de la charge des efforts entre vendeurs et prospects

⁸ J-M. LEHU, « L'encyclopédie du marketing », éditions d'organisation, 2004

⁹ <http://www.dictionnaire-commercial.com>

4.2.1. Objectifs, cibles et supports de prospection :

Pour être efficace, une prospection doit être menée avec méthode et rigueur.

4.2.1.1. Définir les objectifs de la prospection

La prospection exhaustive d'une cible est souvent impossible compte tenu de la quantité de prospects à contacter.

Une prospection peut avoir différents objectifs commerciaux:

- augmenter les ventes en volume et/ou en valeur;
- conquérir une nouvelle clientèle et enrichir le fichier;
- présenter un nouveau produit ou service;
- gagner des parts de marché sur ses concurrents;
- fidéliser ses clients;
- reconquérir d'anciens clients.

Ces objectifs sont complémentaires et il est donc nécessaire de les hiérarchiser.

4.2.1.2. Les différentes catégories de cibles

4.2.1.2.1. Les suspects

Personnes susceptibles, compte tenu de certains critères (âge, profession, type d'habitat), d'être intéressées par un produit. On connaît leur existence en théorie mais aucun contact n'a encore été établi. L'objectif commercial est d'identifier ces individus, de les contacter et de les sensibiliser à l'offre commerciale (*ex. : une jeune mère de famille est a priori une consommatrice de couches-culottes, de matériel de puériculture et d'aliments infantiles*).

4.2.1.2.2. Les prospects¹⁰

Types de prospects	Comportements	Objectifs commerciaux
Prospect froid	Intéressé par le produit mais n'envisage pas d'achat à court ou à moyen terme.	L'informer sur le produit et connaître la date probable d'achat pour le contacter.
Prospect tiède	Assez motivé, il envisage l'achat à court terme mais n'est pas encore fixé sur la marque et la date d'achat.	Le décider, lever ses hésitations, lui faire essayer le produit.
Prospect chaud	Très motivé, sa décision d'achat est imminente. Il a une idée précise du produit et du prix.	Le rencontrer, lui proposer la meilleure solution, le rassurer, traiter les objections et transformer l'intention d'achat en commande ferme.

4.2.1.3. Les supports de la prospection

Certains modes de prospection sont très utilisés par les entreprises et sont étudiés dans les fiches suivantes: le publipostage et multipostage, la téléprospection, la prospection terrain.

¹⁰ Individu visé par une action commerciale et/ou de communication. Par extension, il désigne souvent le client potentiel. Dans J-M. LEHU, « L'encyclopédie du marketing », éditions d'organisation, 2004

Médias	Définition	Avantages	Inconvénients	Applications
Catalogue	Le plus souvent adressé par voie postale	Remplace un réseau de revendeurs. Permet de toucher rapidement un marché national	Prévision des ventes difficile à gérer	Vente directe. Prospection
Imprimé sans adresse	Pli non adressé distribué en boîtes aux lettres	Quadrillage précis d'une zone géographique. Faible coût de distribution	Image peu valorisante du prospectus	Offre de services. Très utilisé par la grande distribution
Annonce presse	Annonce publiée dans la presse avec un coupon-réponse	Résultats quantifiables. Peut être utilisée sans fichier	Coût du contact élevé pour une diffusion dans la presse à fort tirage	Idéal pour tester un nouveau produit. Efficace pour se constituer un bon fichier prospect
Asile-colis	Encart de quelques pages glissé à l'intérieur d'un colis de V.P.C. qui contient une offre commerciale avec un coupon-réponse	Touche une cible déjà favorable et habituée à un achat de ce type. Support assez efficace et peu onéreux	Le produit ne doit pas être concurrent des produits vendus par l'entreprise de vente par correspondance	Offre de services (ex. : développement de photos).
Télévision	Spot TV avec numéro d'appel	Média puissant qui permet une diffusion de masse. La présentation du produit est animée et le crédibilise	Coût d'achat d'espace très élevé	Lancement d'un nouveau produit ou service avec une cible large
Minitel	Serveur télématique Minitel 3515, 16, 17	Coût assez faible. Permet de traiter rapidement une commande ou une demande d'informations	Pas de visualisation du produit	Prise de commandes ou demande d'informations
Serveur vocal	Serveur télématique vocal 3665, 68	Accès très facile. Coût peu élevé pour l'annonceur. Rapide	Certaines personnes sont réfractaires aux voix numérisées. Pas de visualisation du produit	Information. Lancement de nouveaux services
Internet	Offre commerciale proposée par un prestataire de service	Présentation du produit animée. Cible large	Peu de foyers équipés. Paiement peu sécurisé	Prospection. Vente directe

4.2.2. La prospection terrain :

4.2.2.1. L'analyse des avantages et des inconvénients

Points positifs	Points négatifs
<ul style="list-style-type: none"> • La visite crée un effet de surprise qui peut jouer en faveur du vendeur ; • Elle valorise le prospect ; • Elle permet d'établir un contact direct et physique avec la cible. 	<ul style="list-style-type: none"> • La visite est inefficace si le prospect est absent, indisponible ou ne veut pas recevoir le commercial ; • La rentabilité est limitée, le nombre de contacts utiles étant souvent faible ; • Risque de démotivation et de découragement du prospecteur devant le taux élevé d'échecs.

4.2.2.2. Les conditions de réussite

La prospection non annoncée est possible sous certaines conditions:

- le produit proposé est techniquement peu compliqué et peut être présenté lors d'un entretien court de 10 à 15 minutes pour ne pas déranger le prospect.
- la cible sera *a priori* présente aux heures de visite (ex. : *les commerçants pendant les heures d'ouverture de leurs magasins*).

4.2.2.3. Le déroulement de la prospection

4.2.2.3.1. La préparation

- Cibler une zone géographique.
- Organiser les déplacements de manière efficace (ex. : visiter toutes les adresses situées à gauche d'une rue puis celles situées à droite).
- Sélectionner les heures de passage (ex. : pour les particuliers, la prospection est plus efficace de 17 h à 20 h). Pour la prospection des professionnels, il faut s'adapter aux particularités de chaque cible (ex. : éviter de prospecter des restaurants aux heures de service ou des commerçants aux heures de pointe).

4.2.2.3.2. L'introduction

Dans le cas du porte à porte chez des particuliers, la difficulté est de pénétrer à l'intérieur du domicile. Il faut:

- se présenter (prénom, nom, société, fonction);
- poser une question d'accroche (ex. : savez-vous que... ? comment faites-vous pour... ?);
- exposer le motif de la visite en évitant les mots: achat et vente (ex. : Je viens vous présenter une solution qui peut...);
- en cas d'absence, laisser une carte de visite en indiquant l'heure, le motif du passage et la glisser sous la porte.

Dans le cas d'une prospection en entreprise, la démarche peut être la suivante:

- se présenter;
- identifier le bon interlocuteur c'est-à-dire le décideur;
- franchir le barrage (secrétaire, hôtesse d'accueil, assistant...) en se montrant souriant et positif;
- montrer brièvement l'intérêt de la visite (ex. : Je viens faire découvrir à Monsieur... un nouveau système qui présente tel avantage.);
- demander à être reçu par le décideur;
- lui demander de combien de temps il dispose;
- suivre les étapes de la vente.

4.2.2.3.3. Le refus

Fréquent dans ce type de prospection, il peut avoir plusieurs motifs:

- le prospect est absent, il faut alors laisser une trace écrite de son passage (carte de visite signée);
- le prospect est là mais ne veut pas vous recevoir; dans ce cas, fixer un rendez-vous.

4.2.2.3.4. L'après-visite

Après chaque visite aboutie ou non, le commercial doit:

- mettre à jour son fichier;
- noter les informations recueillies (ex. : volume de consommation, projets);
- noter le rendez-vous obtenu;
- tenir les promesses faites au prospect (ex. : envoi d'une documentation).

4.2.3. La téléprospection :

4.2.3.1. L'analyse des caractéristiques

Le téléphone est un outil universel, facile à utiliser et interactif.

Avantages

Inconvénients

- Contact direct et personnel entre deux personnes
- Dialogue en temps réel
- Rapidité du contact
- Coût assez faible
- Taux élevé de pénétration de cible (lignes fixes et mobiles)
- Moyen de communication aveugle : on ne peut rien montrer
- L'entretien ne laisse pas de trace concrète (écrit par exemple)
- Le moment de l'appel peut être mal choisi (risque de déranger)
- L'entretien doit être bref : quelques minutes
- Possibilité de fuite du récepteur. Il peut raccrocher à tout moment

4.2.3.2. Les différentes applications

4.2.3.2.1. La réception d'appels

Grâce à la mise en place d'un numéro vert gratuit, d'un numéro économique ou d'un serveur vocal, l'outil téléphonique permet: la prise de commandes; la gestion d'un service consommateur.

4.2.3.2.2. L'émission d'appels

Le téléphone peut être utilisé pour:

- réaliser une enquête auprès de la clientèle;
- réactiver des clients peu actifs ou relancer un prospect;
- qualifier, enrichir un fichier;
- prendre des rendez-vous pour l'équipe de vente;
- vendre un bien ou un service.

4.2.3.3. Le guide d'entretien téléphonique (G.E.T.) ou argumentaire téléphonique

Le guide d'entretien téléphonique est un questionnaire construit de telle sorte qu'un enchaînement des questions est prévu en fonction des réponses faites par l'interlocuteur. Il permet, ainsi, d'anticiper les refus et de prévoir une parade, de franchir les barrages et d'éviter de renoncer trop vite. De plus, le guide d'entretien téléphonique constitue un argumentaire destiné à traiter les objections du récepteur.

Enfin, il comprend les cinq étapes de l'entretien téléphonique de prospection.

4.2.3.3.1. La prise de contact

- Saluer poliment la personne qui répond;
- se présenter (*ex. : indiquer son prénom, son nom, le nom de la société représentée et la fonction occupée*);
- identifier l'interlocuteur; (*ex. : « Vous êtes bien Monsieur ou Madame... »*).

4.2.3.3.2. Le motif de l'appel

Exposer clairement et brièvement la raison de votre démarche (*ex. : la sortie d'un nouveau produit, l'envoi d'un publipostage...*) ; poser une ou deux questions (en évitant les mots « achat », « vente ») qui vont entraîner des « oui » de la part du prospect (*ex. : « connaissez-vous tel produit? » « Avez-vous bien reçu la documentation que je vous ai adressée? »*) Ne pas faire l'argumentaire complet du produit; il est préférable, en effet, d'attendre l'entretien en face à face.

4.2.3.3.3. L'objectif de l'appel

Prendre l'initiative de proposer un entretien; présenter le rendez-vous sous la forme d'une question alternative et non d'une question fermée qui entraîne le plus souvent un non (*ex. : « Préférez-vous me rencontrer lundi prochain à 15 h ou mercredi à 10 h ? »* et non pas: « Quand voulez-vous un rendez-vous? »).

4.2.3.3.4. Le traitement des objections

Certaines objections se rencontrent plus fréquemment au téléphone comme par exemple: «envoyez-moi une documentation, je suis occupé... ».

Laisser le prospect s'exprimer sans lui couper la parole; accepter ses remarques en le valorisant

(ex. : « Je comprends que vous ayez un emploi du temps très chargé et c'est justement pour cela que je vous appelle ») ; le convaincre de l'utilité d'un rendez-vous.

4.2.3.3.5. La prise de congé

En cas d'acceptation du rendez-vous, il faut: faire une synthèse de ce qui vient d'être dit; reformuler la date et l'heure de l'entretien; vérifier l'adresse du prospect si le commercial se déplace; remercier, saluer et raccrocher après le prospect.

4.2.3.4. Les règles à respecter au téléphone

4.2.3.4.1. Les bonnes attitudes

Sourire: cela s'entend au téléphone; contrôler le débit de sa voix et rester calme; utiliser le présent de l'indicatif; ne pas s'excuser de déranger; corriger les tics de langage (OK, ben, heu, donc...).

4.2.3.4.2. Les bonnes expressions

Ne pas dire	Dire
• Vous avez mal compris	• Je me suis mal exprimé
• C'est un problème important	• C'est une question importante
• Ne vous inquiétez pas	• Vous pouvez compter sur moi
• Dépense ...	• Investissement ...

4.3. Information client :

4.3.1. Les différents fichiers :

Un fichier est un ensemble d'informations se rapportant à un sujet.

4.3.1.1. La nature des informations :

Le commercial peut stocker dans son fichier, trois catégories d'informations sur ses prospects et clients:

- **Des informations d'identification :** Éléments permettant de contacter et de décrire brièvement une personne (ex. nom, adresse, profession, date de naissance...).
- **Des informations quantitatives :** Éléments chiffrés ou chiffrables (ex. budget, volume de consommation...).
- **Des informations qualitatives :** Éléments permettant de connaître le comportement d'achat du client (ex, motivations, freins d'achat...).

4.3.1.2. Le rôle du fichier :

Le fichier permet de :

- stocker les informations recueillies par le vendeur ;
- conserver l'historique de la relation avec chaque client ;
- gérer la clientèle : préparation et organisation des tournées ;
- analyser le comportement de la clientèle ;
- mesurer l'activité du vendeur (calcul de ses résultats, comparaison avec les objectifs fixés);
- cibler des actions commerciales sur un segment de clientèle.

4.3.1.3. Les différents types de fichiers :

4.3.1.3.1. Le fichier manuel :

Composé de fiches cartonnées, il est utilisable quand le nombre de clients est faible.

Avantages	Inconvénients
• Coût faible ;	• Stockage d'une faible quantité d'information ;
• Utilisation très simple ;	• Mise à jour difficile, risque de « doublons » ;
• Facilité d'accès et de lecture.	• Manuscrit, donc parfois illisible pour une tierce personne.

4.3.1.3.2. Le fichier informatisé :

De nombreux logiciels présents sur le marché (*ex. : Access*) permettent de constituer un fichier « client » très fiable.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Temps d'accès rapide aux informations ; • Stockage d'un grand nombre de données ; • Mise à jour aisée ; • Consultation des données par plusieurs personnes à la fois. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût d'achat du matériel informatique et des logiciels ; • Coût de formation des commerciaux.

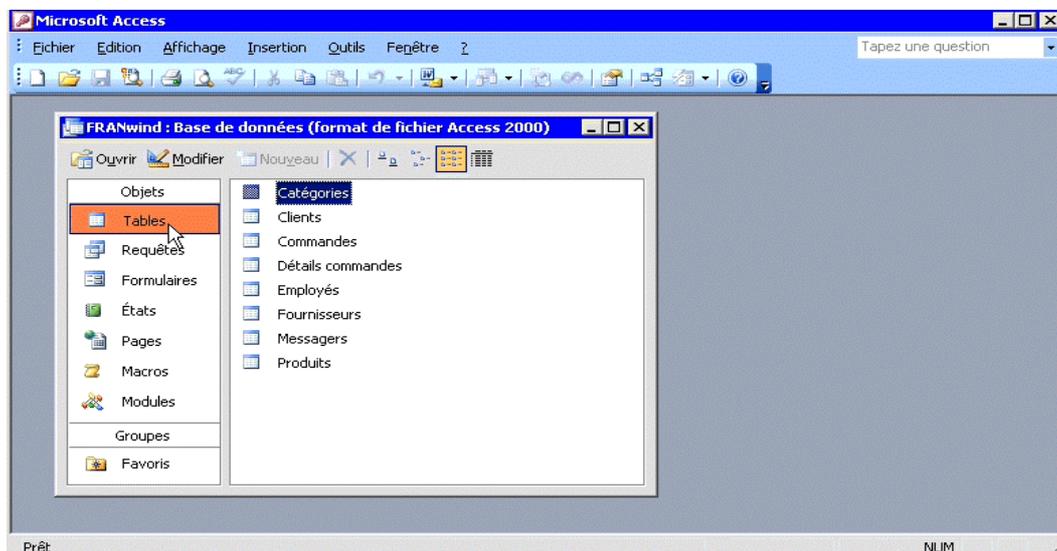
4.3.1.3.3. La base de données :

« Une base de données est un ensemble de ressources informatiques gérées par un système d'exploitation dans lequel l'information de base n'est stockée qu'une seule fois, à son niveau élémentaire. La base de données est un outil de **mercatique directe** performant. »

Une base de données clients est une mémoire qui évolue au gré de la relation avec le client ou des besoins de l'entreprise. La fiche client manuscrite d'un salon de coiffure indique les dates de coupes du client. La base de données informatique aussi, mais elle peut être exportée vers un logiciel de type Système de Gestion de Base de Données. Les SGBD offrent des outils d'interrogation, permettant au commercial d'extraire une liste de client selon certains critères (principe des requêtes), la suppression, la modification, ou l'insertion de données de façon structurée. Il existe plus d'offres sur le marché des éditeurs en matière de système de gestion de base de données, certaines sont dédiées à la gestion de la relation client.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Système rentable quand le volume de la clientèle est élevé ; • Excellente segmentation d'une cible possible à partir d'un ou plusieurs critères ; • Système sûr et souple d'utilisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût d'achat et d'installation du matériel et des logiciels élevé ; • Coût de formation des utilisateurs.

Exemple de tables relationnelles sous Access :



4.4. Gestion des fichiers :

4.4.1. L'alimentation des fichiers

On distingue deux types de sources:

4.4.1.1. Sources internes

Les noms et adresses sont collectés au sein de l'entreprise par le biais de divers moyens: les factures clients; les chèques reçus en paiement; le parrainage: coordonnées d'individus ou de

sociétés données par des clients; les coupons-réponses: retournés à l'entreprise à la suite de publipostages ou d'annonces-presse; les salons, foires et expositions.

4.4.1.2. Sources externes

Une entreprise peut louer ou acheter des fichiers à des organismes extérieurs; on distingue:

- **Les fichiers de compilation:** listes de personnes ou d'entreprises définies par certaines caractéristiques telles que nom, prénom, adresse, téléphone, profession ou secteur d'activité (*ex. : fichier France Télécom, annuaire professionnel kompass*).
- **Les fichiers de comportement:** listes d'individus ayant des comportements d'achat communs (*ex. : liste d'individus abonnés à une revue sportive*).

L'entreprise dispose au total, pour avoir une base de données, de trois solutions :

- Louer une base spécifique ;
- Recourir aux megabases ;
- Echanger les bases.

4.4.2. Les opérations sur fichier

Un fichier mal entretenu vieillit mal. Bien géré, il améliore la rentabilité du travail du commercial.

4.4.2.1. La déduplication

C'est une opération qui consiste à retirer les noms figurant en doublon dans le fichier, permettant, ainsi, de rassembler en un seul endroit toutes les informations concernant un même client (cela évite, par exemple, envoi de plusieurs publipostages à une même personne).

4.4.2.2. La qualification

Elle consiste à vérifier la validité des informations stockées et à les mettre à jour le cas échéant. Cette vérification peut s'effectuer par téléphone auprès des prospects et des clients (*ex. : classification des prospects en prospects froids, tièdes, chauds*).

4.4.2.3. L'enrichissement

Il consiste à augmenter la quantité de noms et d'adresses à contacter ou augmenter la quantité d'informations détenues sur chaque client ou prospect.

4.4.2.4. La segmentation

Elle permet, en sélectionnant les clients d'après certains critères, d'établir une communication personnalisée en leur proposant une offre commerciale appropriée.

4.5. Les objectifs fixés au vendeur :

Les objectifs assignés à la Force de Vente sont le prolongement logique et cohérent des objectifs généraux de l'entreprise. Le travail des vendeurs doit correspondre à la politique commerciale qu'elle a décidé de mettre en œuvre (*ex. : lorsque Darty fonde sa communication publicitaire sur l'efficacité de son S.A. V., elle doit disposer de techniciens compétents et rapides*).

On peut classer les objectifs sous deux aspects: qualitatif et quantitatif.

4.5.1. Objectifs d'ordre qualitatif

Même s'ils ne sont jamais clairement exprimés vis-à-vis des vendeurs, ces objectifs leur sont constamment assignés et concernent:

- la contribution à la défense de l'image de l'entreprise;
- l'amélioration constante du savoir-faire: maîtrise des techniques de négociation, utilisation efficace du téléphone, sens de l'organisation...
- le perfectionnement des connaissances techniques liées aux produits commercialisés, par l'entreprise mais aussi par la concurrence.

4.5.2. Objectifs d'ordre quantitatif: les quotas

Les quotas sont des objectifs quantifiés (exprimés en francs, en volume, en nombre d'unités, en nombre d'appels téléphoniques...) et fixés pour une période donnée (journee, semaine ou mois).

4.5.2.1. Principes généraux

- Les quotas doivent être fixés à un niveau raisonnable et réaliste pour ne pas décourager les vendeurs.
- Les objectifs quantifiables de l'entreprise sont multiples; toutefois, elle doit veiller à ne pas en imposer un trop grand nombre à ses vendeurs; en effet, ces derniers risquent, en cherchant à les atteindre tous, de trop disperser leurs efforts et de n'en atteindre aucun.
- Ils doivent être modulés en fonction de l'expérience du vendeur et du secteur de vente.

Exemple 1 : un jeune vendeur pourra difficilement obtenir immédiatement les mêmes volumes de vente qu'un vendeur expérimenté.

Exemple 2 : un vendeur affecté à la grande distribution réalise des volumes de vente sans commune mesure avec ceux d'un vendeur affecté au commerce indépendant.

4.5.2.2. Les différents quotas

- Les quotas de chiffre d'affaires (brut ou net après déduction des remises, rabais ou escompte).
- Les quotas en volume de vente.
- Les quotas d'appels téléphoniques de prospection.
- Les quotas de nouveaux clients.
- Les quotas de rendez-vous.
- Les quotas de réclamations émanant des clients (plus le vendeur travaille consciencieusement, moins les réclamations sont nombreuses).
- Les quotas d'erreurs dans la facturation, les adresses de livraison, les quantités commandées; ces erreurs peuvent coûter cher à l'entreprise, financièrement et en terme d'image.

4.6. Gestion du temps et de l'activité du vendeur :

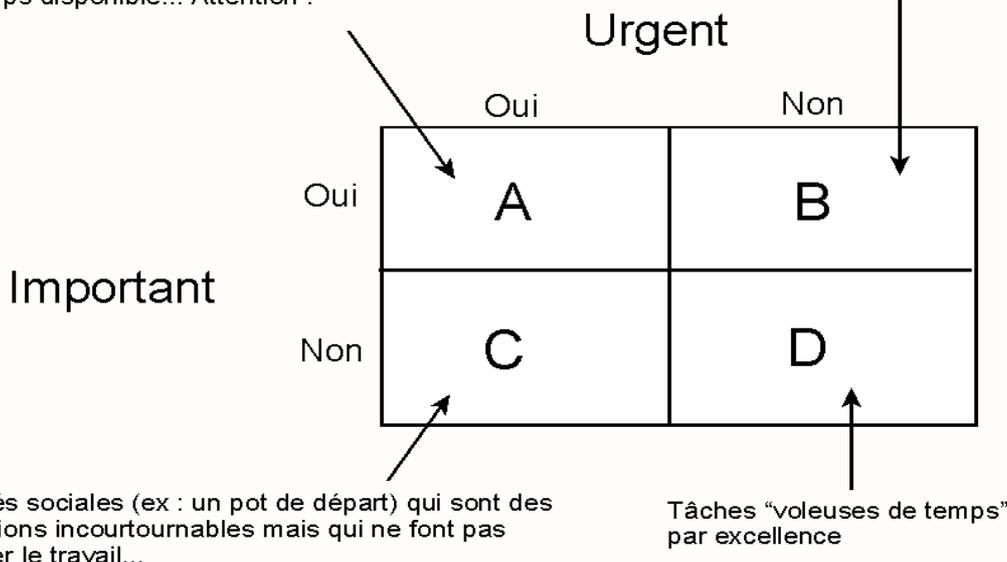
L'exercice du métier de vendeur demande une gestion rigoureuse du temps dans la mesure où il comporte une grande diversité de tâches quotidiennes:

- prospection téléphonique et/ou physique;
- rendez-vous de négociation;
- tâches administratives...

...Tâches auxquelles il convient de rajouter les temps de transport et de repas. Les vendeurs consacrent 90 % de leur temps de travail hors des locaux de l'entreprise.

Tâches courantes dont le délai arrive à échéance / situations de crise
Tâches de type Parkinson qui risquent de "bouffer" tout le temps disponible... Attention !

Différées car non urgente. Différées sans cesse car les tâches A risquent de mobiliser tout le temps disponible.



4.6.1. Les avantages d'une bonne gestion du temps et de l'activité du vendeur

- Le temps, c'est de l'argent! Le vendeur doit perdre le moins de temps possible en transport; c'est en présence de la clientèle qu'il peut le mieux réaliser du chiffre d'affaires (pour son entreprise) et percevoir des commissions (pour sa propre rémunération).
- Un travail bien organisé engendre moins d'erreurs, de perte de temps, de fatigue, de précipitation; le vendeur a plus de chance de ne pas être submergé par le stress:

Le stress correspond à des perturbations d'ordre, à la fois, psychologique et physiologique; elles sont dues au surmenage, à l'échec, à l'appréhension... et se traduisent par une très grande fatigue et une perte d'efficacité.

- Un vendeur qui gère bien son activité, ménage toujours suffisamment de temps pour faire face aux imprévus et satisfaire les demandes inopinées des clients.

Il contribue à donner, ainsi, une image favorable de lui-même et de son entreprise.

- Le vendeur doit pouvoir disposer de temps pour rendre compte, assurer la remontée d'information, mettre à jour ses fichiers.

4.6.2. Qui gère le temps de travail du vendeur?

4.6.2.1. Le vendeur lui-même

Il doit disposer d'un **agenda**, tenu rigoureusement, afin d'organiser son travail de manière cohérente et réaliste:

- un nombre de rendez-vous raisonnable par jour;
- des déplacements les plus courts possibles;
- une alternance de tâches différentes (*ex. : le matin consacré à la prospection téléphonique ou physique, l'après-midi à la négociation-vente*);
- des pauses pour mettre à jour les fiches clients et remplir les tâches administratives ;
- un temps de repos suffisant, etc.

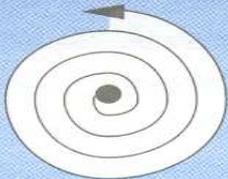
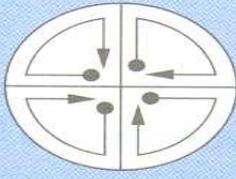
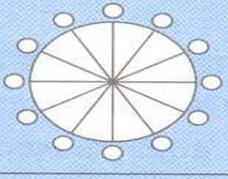
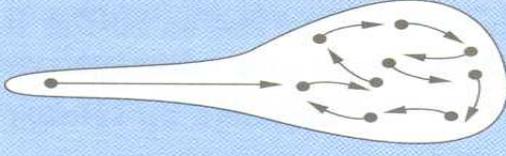
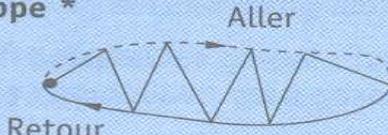
4.6.2.2. L'entreprise

Elle intervient dans la gestion du temps de travail et de l'activité du vendeur pour les raisons suivantes:

- Elle doit gérer l'activité non pas d'un seul vendeur mais de toute sa force de vente; il faut donc de la cohérence entre les emplois du temps de chacun.
- L'entreprise a des objectifs commerciaux multiples et d'intérêt égal: sur le plan quantitatif (chiffre d'affaires et marge bénéficiaire, parts de marché, nombre de clients) ainsi que sur le plan qualitatif (image et notoriété, fidélisation de la clientèle, diversification des types de clients). Elle peut donc attendre et exiger de ses vendeurs que leur activité soit organisée pour atteindre les objectifs de façon équilibrée.
- Une réunion hebdomadaire, à jour fixe de préférence, doit permettre au directeur des ventes de faire le point avec les vendeurs et d'échanger des informations.
- Si l'activité est saisonnière, l'entreprise doit programmer les visites de salons, les stages de formation, voire même, les congés dans les périodes « creuses ».

4.6.3. Les outils de gestion du temps et de l'activité du vendeur :

4.6.3.1. Le plan de tournées

Types de circuits	Schémas	Avantages	Inconvénients
Cercles concentriques ou spirales		<ul style="list-style-type: none"> • Passage régulier dans chaque partie du secteur • Retour au point de départ facile et rapide 	<ul style="list-style-type: none"> • Kilométrage élevé • Différences de topographie non prises en compte
Trèfle ou 4 quarts		<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de passer au bureau tous les jours afin de régler des problèmes • Absence de frais de séjour 	<ul style="list-style-type: none"> • Trajets quelquefois assez longs • Nécessité d'implantation d'un centre géographique et de secteurs limités
Marguerite		<ul style="list-style-type: none"> • Mêmes avantages que le trèfle, mais possibilité de couvrir des secteurs plus larges 	<ul style="list-style-type: none"> • Mêmes inconvénients que le trèfle en ce qui concerne la taille des secteurs
Ligne droite et zones		<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité d'exploiter à fond chaque concentration de clients • Temps de trajet réduit 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés de découpage du secteur en zones géographiques ou de concentration • Éloignement progressif par rapport au bureau
Zigzag* ou ligne brisée		<ul style="list-style-type: none"> • Gains de temps (trajet aller effectué en dehors du temps de visite) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kilométrage élevé, fatigue, frais, déplacements
Enveloppe*		<ul style="list-style-type: none"> • Recherche de la courbe enveloppe qui minimise les déplacements par rapport au zigzag 	<ul style="list-style-type: none"> • Perturbation du circuit en cas de problèmes imprévus

* Méthodes pouvant être combinées aux précédentes.

Extrait de *Mercatique et action commerciale* T1, U. Brassart et J.-M Panazol, Hachette Technique.

4.6.3.2. Le planning

4.6.3.2.1. Principales fonctions:

- il sert à coordonner, dans l'espace et dans le temps, l'ensemble des activités, des tâches du vendeur;
- il donne une perspective à moyen et long terme (sur une semaine, un mois, voire une année) de toutes les missions;
- il permet une anticipation des événements prévisibles et une préparation appropriée;
- il doit ménager des marges pour gérer les imprévus (réclamation d'un client, rendez-vous de dernière minute...).

4.6.3.2.2. Formes du planning

Matériellement, deux types de supports peuvent être utilisés:

- le traditionnel document écrit, distribué à toute l'équipe de vendeurs, le plus souvent, lors des réunions *hebdomadaires*; le vendeur doit alors l'intégrer à son agenda personnel ;
- l'ordinateur portable qui offre, entre autres avantages:
 - une modification souple, rapide et à distance du planning du vendeur,
 - un contrôle au jour le jour de l'activité de chaque vendeur

4.7. Les outils de travail du commercial :

4.7.1. L'argumentaire :

4.7.1.1. Quelle est son utilité?

- L'argumentaire est un outil indispensable pour toutes les missions du vendeur (prospection, négociation, suivi).
- C'est un recueil dans lequel le vendeur doit pouvoir trouver tous les arguments avantageux pour valoriser ses produits et toutes les réponses aux éventuelles objections soulevées par le client.

Attention:

- l'argumentaire n'est pas un guide d'entretien téléphonique;
- il n'est pas un simple catalogue;
- il ne se limite pas à une simple liste des objections avec leur traitement.

4.7.1.2. Principe général d'élaboration de l'argumentaire :

Étape 1 :

Il faut récapituler et classer les **caractéristiques** essentielles des produits à vendre.

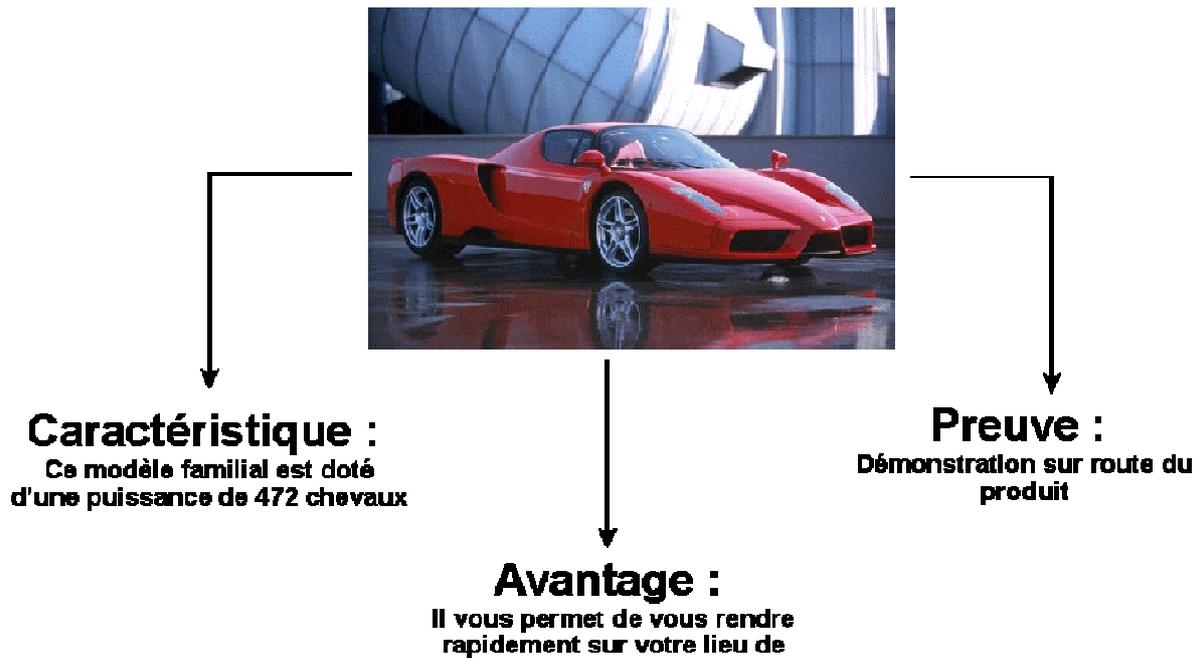
Elles sont de trois sortes:

- Les caractéristiques d'environnement: concurrence, état du marché, maturité, conjoncture ...
- Les caractéristiques de l'entreprise elle-même: taille, part de marché, capacité de production, de développement, positionnement...
- Les caractéristiques liées aux produits à vendre et que l'on retrouve dans le plan de marchéage c'est-à-dire le produit, le prix, la distribution, la communication publicitaire, la promotion, le SAV., etc.

Étape 2 :

Chacune des caractéristiques précédentes doit être traduite:

- soit en **avantage** vis-à-vis du client, **preuve** (*ex. : notre budget R&D est très important (caractéristique), nos produits sont vraiment innovants (avantage), nous avons déjà déposé 16 brevets (preuve)*). C'est l'application de la méthode d'argumentation C.A.P. (caractéristique, avantage, preuve).
- soit en **inconvenient** vis-à-vis du client: dans ce cas l'argumentaire doit prévoir le traitement des objections que le client est susceptible de soulever (*ex. : nos prix sont les plus élevés du marché (caractéristique); vous trouvez que c'est trop cher (inconvenient/objection); c'est vrai, mais nos produits sont inusables (traitement de l'objection)*).

**Étape 3 :**

L'argumentaire peut prévoir une référence explicite aux typologies de clients afin d'aider le vendeur à utiliser les arguments les plus appropriés aux attentes de son interlocuteur (*ex. : nos installateurs sont des professionnels (caractéristique) : ils ont un vrai savoir faire (avantage), d'ailleurs nous offrons un contrat « excellence du S.A. V. » (preuve)*). C.A.P. à utiliser pour le client de type « sécurité ».

4.7.1.3. Structure de l'argumentaire :

Les champs de l'argumentaire sont :

L'entreprise	Origine, date, situation, implantation, notoriété, CA, filiales
Le produit	Matières premières, qualité, sélection
La Fabrication	Moyens de production, contrôle
La Qualité	Normes, labels, homologation, cercles de qualité
La Commercialisation	Circuit de distribution, communication employée
L'Utilisation	Facilité, SAV, adaptation aux besoins
La Concurrence	Comparaison objective de l'entreprise avec ses concurrents
Le Prix	Services politique de prix, délais, garanties, livraisons...
Les Références	Les clients connus, les prescripteurs...

Le tableau suivant permet de mieux visualiser la structure générale de l'argumentaire (nous prenons le cas d'une P.M.E. fabricant des systèmes de sécurité pour la maison) :

4.7.2.4. Le catalogue

Il contient les fiches produits, les notices explicatives, les références, les schémas, les photos... Ce dossier doit présenter les qualités suivantes:

- entretenu proprement: c'est un outil que le vendeur manipule devant le client;
- mis constamment à jour: c'est l'image de l'entreprise qu'il s'agit de préserver;
- bien ordonnancé: facile à consulter par le vendeur.

4.7.2.5. Le tarif et le bon de commande

Le tarif répertorie toutes les références des produits avec leur prix.

Le bon de commande constitue un contrat, c'est-à-dire un engagement entre l'acheteur et le vendeur; en cas de litige, chacun peut faire prévaloir, à bon droit, son contenu.

4.7.3. Les instruments du métier de vendeur

4.7.3.1. Le micro-portable

Il gère	Il offre
<ul style="list-style-type: none"> • Le fichier clients et prospects ; • Les fiches produits ; • L'état des stocks en temps réel ; • Le déclenchement des livraisons ; • L'agenda, l'échéancier ; • Les comptes rendus de visites, les résultats. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un gain de temps ; • Une meilleure efficacité ; • Moins de risques d'erreurs ; • Moins de déplacements, moins de fatigue ; • Des informations à jour.

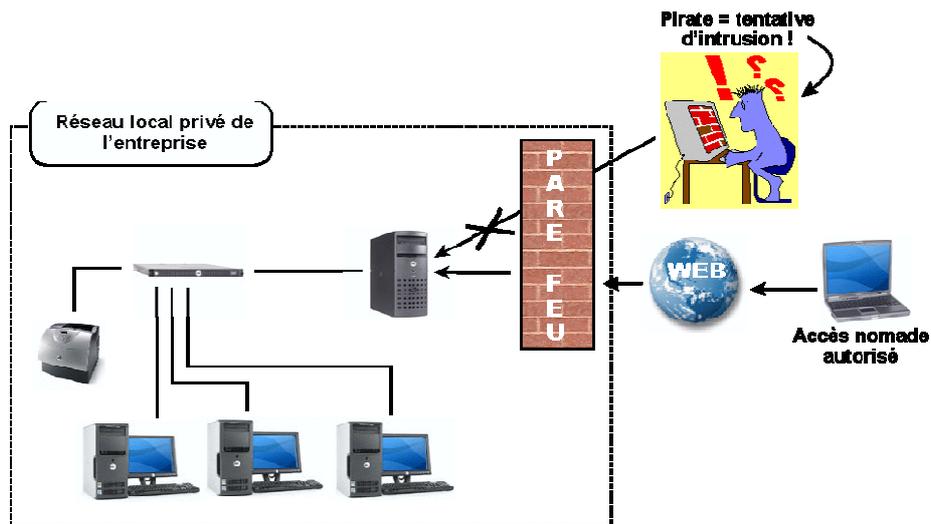
Très pratique, il permet de gérer les tâches administratives et de relier en permanence le vendeur au siège de son entreprise s'il dispose d'une connexion internet de type **3G+** et aussi d'un logiciel de messagerie électronique.

Exemple d'offre de connexion mobile au Maroc :



<p>Vous êtes souvent en déplacement et avez donc besoin de rester constamment connecté à votre monde de travail partout dans le Maroc, Wana Entreprises a trouvé pour vous la solution : WanaMoov. Cette offre connectivité Internet mobile haut débit, vous permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recevoir vos messages • Accéder à vos extranets et maîtriser votre usage • Bénéficier des ressources d'Internet, grâce au Haut débit avec la 3G+, vous naviguez et téléchargez sans limitation de volume • Maîtriser votre budget Télécom, en étant toujours connecté pour un tarif forfaitaire et sans surprise. <p>WanaMoov offre deux options au choix :</p>	<div style="text-align: center;">  <p>CDMA 2000 EVDO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un accès nomade haut débit • Un tarif compétitif et clair : 549 dh TTC/mois • Couverture : Casablanca-Rabat- Marrakech • Débit : 512 Kbps </div> <div style="text-align: center;">  <p>CDMA 2000 1XRTT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un accès nomade pour des usages simples • Prix de l'abonnement : 120 dh TTC/mois • Couverture : partout au Maroc • Débit : 64 Kbps </div>
--	---

Schéma type d'accès à distance :



4.7.3.2. L'agenda

Qu'il soit sur papier ou informatisé, il contribue à rythmer, organiser l'emploi du temps du vendeur. Il est particulièrement utile pour gérer les rendez-vous et le suivi de la vente.

4.7.3.3. Les instruments divers :

- La calculette ;
- la carte de visite;
- le téléphone portable;
- les échantillons et les appareils de démonstration;
- la voiture de fonction.

4.8. Compléments :

Initiez vos vendeurs à la “culture prospect “

Action Commerciale N°253 - 31/05/2005

Isabelle Sallard

Confier aux forces de vente internes à la fois prospection et fidélisation est une bonne solution, à condition d’activer les leviers adéquats pour les inciter à partir en conquête.

Confier au même commercial la prospection et la fidélisation permet de maintenir un lien continu essentiel dans la relation avec un client », affirme Julien Lever, consultant et manager au sein du groupe Altedia, conseil en management. La grande majorité des entreprises choisissent, en effet, aujourd’hui de mettre une “pincée” de prospection dans le portefeuille de chacun de leurs commerciaux, ceci pour des raisons essentiellement liées à la gestion de la relation clients. De plus, selon Philippe Gramond, du cabinet Exponentiel, spécialisé en management et en développement marketing et commercial, « il est difficile de multiplier les interlocuteurs pour un même client : un commercial établissant un premier lien pour prospecter, un deuxième ayant pour mission de conclure une vente. Il est préférable d’avoir un seul et même interlocuteur pour que le client soit rassuré. » C’est encore plus vrai en B to B, où les cycles de vente sont souvent longs. Plus un commercial aura passé de temps avec un prospect, mieux il connaîtra ses besoins et plus il sera capable de le suivre sur le long terme. « Sans oublier que lorsqu’un commercial fait régulièrement de la détection de projets, il acquiert de bonnes connaissances sur le marché et les besoins des entreprises, qui vont l’aider à mieux gérer ses clients déjà acquis », explique David Marroco, consultant et formateur chez Demos, cabinet de formation et de conseil. Une logique qui fonctionne également en sens inverse : un commercial apprend beaucoup de ses clients fidèles, dont les besoins évoluent sans cesse. « Il reproduira donc auprès de ses prospects ce qu’il applique déjà à ses clients acquis, ce qui ne peut être que bénéfique », ajoute Chantal Lefebvre, consultante chez Demos. Autre avantage de confier au même commercial prospection et fidélisation : il n’y a pas de déperdition d’information, contrairement à ce qui peut arriver lorsque la prospection est externalisée. « La remontée d’informations est souvent faible et incomplète lorsque la détection de projets est confiée à un prestataire externe, ce qui prive

l’entreprise d’informations stratégiques essentielles », assure Julien Lever.

Réconcilier les commerciaux avec la prospection

Les directions commerciales ont donc tout intérêt à ménager du temps à leurs commerciaux pour partir à la conquête de nouveaux clients. Malheureusement, il existe de nombreux freins à cette démarche. En effet, la prospection n’a souvent pas bonne réputation auprès de vendeurs à qui l’on vante depuis des années les valeurs de la fidélisation clients. De plus, c’est une tâche difficile et ingrate, car même un très bon commercial peut essuyer un nombre important de refus. « La prospection est considérée comme une activité peu noble par les commerciaux aguerris, ce qui explique que beaucoup d’entreprises l’envisagent comme une sorte de bizutage et la confient volontiers à des télévendeurs ou à des juniors », note Julien Lever. « Un bon commercial doit pourtant savoir faire les deux, ajoute Chantal Lefebvre. Même lorsqu’il est chez un client acquis, il doit sans cesse l’envisager comme un prospect et gérer la relation avec un œil neuf. En résumé, il faut gérer le client comme un prospect et le prospect comme un client ! » L’entreprise qui veut confier la prospection à ses commerciaux doit donc se donner les moyens de réconcilier ces derniers avec cette mission et activer les bons leviers pour les inciter à partir en conquête. « Il s’agit souvent d’une véritable remise en cause des pratiques de l’entreprise, affirme Chantal Lefebvre. Cette dernière doit absolument faire un effort d’information, de formation et de communication à destination de la force de vente pour lui expliquer les enjeux stratégiques de la prospection. » La première pierre à l’édifice, ce sont les objectifs auxquels est affecté un variable motivant. La “carotte” financière reste une valeur sûre pour motiver une population de commerciaux. Certaines directions commerciales vont même

jusqu'à doubler les primes liées aux objectifs d'acquisition de nouveaux clients. Et plus les objectifs sont clairs et bien présentés, plus on accroît les chances que les vendeurs adhèrent et prospectent efficacement. « Les objectifs doivent faire l'objet d'une véritable réflexion en amont et doivent être approuvés par tous », estime David Marroco. Un avis que partage Julien Lever, qui va même jusqu'à conseiller de doser la part de prospection en fonction du profil de chaque commercial. « Il y a, incontestablement, dans toute force de vente, des commerciaux qui ont un goût prononcé pour la chasse et qui donneront de bien meilleurs résultats que les autres. Autant capitaliser sur ces profils plutôt que de donner des objectifs irréalisables aux "éleveurs". » La "dose" de prospection ne peut cependant pas dépendre uniquement de la maturité du commercial. Chez Michael Page, les objectifs des consultants qui assurent eux-mêmes leur prospection sont déterminés en fonction du segment de marché sur lequel ils évoluent. « Dans certains secteurs comme dans la banque ou la distribution, les contacts sont restreints. Les objectifs sont donc rapidement atteints. C'est pour cela que nous adaptons ces objectifs en fonction du secteur et de la difficulté qu'il représente », témoigne Paul Mercier, directeur commercial du cabinet de recrutement international.

Prévoir une organisation spécifique

Reste que la prospection est, par essence, très "chronophage". Il faut donc prévoir une

organisation spécifique afin qu'elle ne se fasse pas au détriment du développement du portefeuille clients. « Le manager a un rôle déterminant à jouer. Il doit être en permanence à l'écoute de ses commerciaux afin de maintenir un bon équilibre à la fois entre prospection et fidélisation, mais aussi entre quantité et qualité des contacts », conseille Patrice Piccardi, responsable du département marketing/vente à l'ESC Dijon. Car l'un des effets pervers de ce système peut être la multiplication des appels et des visites auprès de prospects pas forcément "chauds". « Les actions d'incentive mises en place pour aider à booster les actions de prospection doivent impérativement prendre en compte ces paramètres et inclure des objectifs qualitatifs », prévient Chantal Lefebvre. Enfin, pour aider les commerciaux à ne pas se noyer dans des missions de prospection trop lourdes – et qui pourraient se faire au détriment de la fidélisation – pourquoi ne pas envisager la mise en place d'une cellule interne dédiée à la qualification des fichiers ? « Si vous envoyez vos commerciaux prospecter dans le dur, c'est l'échec assuré, affirme Julien Lever. Démotivés, les vendeurs s'essouffleront vite et iront prospecter à reculons. En leur prémâchant le travail, c'est-à-dire en externalisant la détection de projets, vous les valoriserez, car vous leur confierez la partie noble de la prospection : la visite en face à face. »

Motivation. Réconciliez vos vendeurs avec la prospection

Action Commerciale N°232 - 23/06/2003

Maud Aigrain

ête noire des commerciaux, la prospection est indispensable à la pérennité de l'entreprise. BSachez redonner à vos vendeurs le goût de la conquête.

Quel est le "privilège" des jeunes recrues commerciales ? « La prospection !, s'exclame Nicolas Jacquey, directeur général de Venice Consulting, cabinet de conseil en organisation commerciale. C'est, en quelque sorte, le "bizutage" auquel doit s'attendre tout jeune vendeur. » Cela augure de la sombre réputation dont jouit la prospection auprès des commerciaux. « Personne n'aime s'entendre dire "non", avance Nicolas Jacquey. Or, même le meilleur des commerciaux se heurte régulièrement à des refus lorsqu'il contacte des prospects. Résultat : la conquête apparaît comme la tâche ingrate par excellence. » « En outre, la prospection a énormément souffert,

ces dernières années, de l'engouement généralisé manifesté pour la fidélisation clients, explique Manuel Da Rocha, consultant chez Valoris. Ouvrages spécialisés, conférences, formations, etc. Le thème phare du moment, c'est bien la gestion de la relation client. » Avec, au centre de ce courant de pensée, un adage devenu célèbre – la fidélisation d'un client revient moins cher que la conquête d'un prospect –, conforté par la conjoncture économique difficile : en temps de crise, quand on ne parvient plus guère à séduire ses prospects, on s'efforce, du moins, de garder ses clients.

Réorganiser le travail

Résultat : certaines entreprises ont perdu de vue l'importance de la prospection. « Pourtant, quels que soient les efforts déployés, aucune entreprise n'est à l'abri de la perte de clients, rappelle Thierry Meiers, directeur du département organisation commerciale et marketing chez Bernard Julhiet Consulting. Si elle veut maintenir ses parts de marché, elle doit renouveler son portefeuille en prospectant pour conquérir de nouveaux clients. » Une évidence qu'il est parfois utile de rappeler, d'autant que, comme le souligne Manuel Da Rocha, de Valoris, « bon nombre de grands projets de gestion de la relation client se sont soldés par des échecs ». Replacer la conquête au cœur des préoccupations de ses équipes : telle la mission à laquelle s'est attelé Dominique Bayon, p-dg de Générale Téléphonique, intégrateur de solutions de communications sécurisées. « Lors de ma prise de fonctions, en 2002, j'ai constaté que l'entreprise vivait très largement sur son parc clients, explique-t-il. À l'époque, les deux tiers du business provenaient de clients acquis. Quant à la prospection, elle se limitait au seul traitement des appels entrants. » Soucieux de renouer avec la croissance, Dominique Bayon souhaite rétablir l'équilibre entre les renouvellements de contrat et les nouvelles affaires. « Pour y parvenir, il nous a fallu revoir intégralement l'organisation du travail de nos équipes de commerciaux. » Concrètement, les cinq commerciaux terrain ont été soulagés des « petites affaires ». « Les commandes émanant de clients acquis dont le montant n'excède pas 1 000 euros sont désormais confiées à la responsable de la cellule « petites adjonctions », créée à cet effet », explique Dominique Bayon. L'opportunité, pour les vendeurs, de passer davantage de temps à la conquête de nouveaux comptes. « Il est, en effet, essentiel de libérer, dans l'emploi du temps des vendeurs, des plages horaires – l'équivalent d'une demi-journée par semaine – qu'ils consacreront exclusivement à la prospection », déclare Nicolas Jacquy, de Venice Consulting.

Penser aux leviers de motivation

Reste que si les commerciaux disposent de plus de temps pour prospecter, cette mission n'en est pas moins ardue. L'idée est donc, dans la mesure du possible, de leur faciliter la tâche. « Des opérations de marketing direct peuvent être lancées, afin de tester un marché ou d'évaluer le potentiel d'achat d'une cible prédéfinie, conseille le porte-parole de Valoris. Grâce à l'analyse des retours de l'opération, l'entreprise pourra enrichir sa base de données prospects, et donc transmettre aux

commerciaux des contacts qualifiés. » De la même façon, la prospection téléphonique – bête noire des commerciaux – peut tout à fait être déléguée à un centre d'appels. « Les téléopérateurs se chargent, alors, de détecter des intentions d'achat chez leurs interlocuteurs, poursuit l'expert. Ils transmettent, ensuite, les contacts aux vendeurs terrain et vont même, parfois, jusqu'à fixer des rendez-vous commerciaux avec les prospects à fort potentiel. » Une stratégie adoptée par Générale Téléphonique : l'entreprise a créé, en septembre 2002, un service interne dédié à la détection de projets. « Trois téléopérateurs ont accès à l'agenda électronique des commerciaux, afin d'organiser des face-à-face entre ces derniers et les prospects », témoigne Dominique Bayon. Mais le véritable moteur – celui qui vous garantira un investissement sans faille de la part de vos commerciaux – reste la « carotte » financière. Pour commencer, le manager commercial devra donc fixer des objectifs en termes de contrats signés avec des nouveaux clients et y affecter un variable stimulant. Manuel Da Rocha, de Valoris, prévoit, dans les mois à venir, un remaniement du système de rétribution de ses vendeurs. « Si l'on souhaite replacer la prospection au cœur des préoccupations et des priorités des commerciaux, il est indispensable d'adapter leur rémunération à ce nouvel impératif », conseille l'expert. Attention, cependant, à ne pas fonder ce nouveau dispositif sur la seule prise de rendez-vous. Le risque encouru ? « Les commerciaux pourraient être tentés de multiplier les visites, quelles que soient les intentions d'achat réelles manifestées par leurs interlocuteurs, met en garde Nicolas Jacquy, de Venice Consulting. L'idée est donc d'affecter un variable aux nouveaux contrats signés. » Un précepte suivi par Arval PHH. « Nous avons modifié le système de rémunération de nos vendeurs afin qu'ils trouvent un véritable intérêt à prospecter, explique Damien Pellissier, directeur du réseau commercial. Ainsi, un commercial qui conclut une vente avec un nouveau client obtient une commission deux fois supérieure à celle qu'il percevait lorsqu'il renouvelle un contrat avec un client déjà acquis. » Depuis quatre ans, date à laquelle ce dispositif a été mis en place, Arval PHH connaît une croissance de son parc clients de près de 15 %. « Un chiffre plus qu'honorable, au regard des années difficiles que nous venons de traverser, se réjouit Damien Pellissier. Sans ce système de bonus, sans doute aurions-nous eu du mal à atteindre ce niveau de performance. »

Votre équipe est-elle performante en téléprospection?

Vos commerciaux sont à l'aise sur le terrain pour rencontrer des prospects, mais qu'en est-il au téléphone? Savent-ils mener un entretien à distance pour développer leur portefeuille clients? Ce test va vous aider à faire le point sur ces questions.

1. Dans les objectifs de vos commerciaux, vous quantifiez:

- L'activité de prospection: nombre d'appels et de rendez-vous obtenus.
- Les résultats et le nombre de visites, clients ou prospects.

2. Le guide d'entretien...

- Vous l'élaborez en équipe et le faites évoluer en permanence.
- A chacun son style et sa démarche, vous le personnalisez pour chaque vendeur.

3. Pour vous, le bon moment pour prospecter, c'est

- Quand le commercial est en forme, car il obtient alors de meilleurs résultats.
- Aux heures de disponibilité de la clientèle.

4. Selon vous, la planification de la prospection s'organise:

- Selon des plages de prospection a priori incompressibles.
- En fonction de la disponibilité du commercial.

5. Pour passer le barrage de l'assistante,

- Vous expliquez à vos vendeurs qu'ils doivent chercher à la convaincre.
- Vous leur recommandez d'utiliser la ruse et la séduction.

6. Pour connaître le nom du décideur, le commercial

- Obtient l'information tout simplement auprès de la standardiste.
- Qualifie son fichier pour connaître le bon interlocuteur.

7. L'assistante demande qu'on lui envoie une documentation:

- Vous préconisez à vos commerciaux de refuser et de décrocher un rendez-vous.
- Vous conseillez de la lui envoyer si cette documentation sert de sésame pour l'obtention du rendez-vous.

8. Si le décideur n'est pas disponible, le commercial

- Convient d'une date de rappel et la respecte.
- Laisse un message et prévoit de le rappeler ultérieurement.

9. Les objections du décideur

- Sont une opportunité pour développer l'argumentation.

- Doivent être prises en compte pour un traitement ultérieur.

10. Le prospect refuse d'engager le dialogue

- On lui envoie une documentation qui permettra de le relancer.
- Il faut que le vendeur arrive quand même à poser une question pour entamer le dialogue.

11. Pour verrouiller le rendez-vous

- Vous vérifiez en faisant noter son nom et son numéro de téléphone.
- Le vendeur doit remercier chaleureusement et prendre congé.

12. Quel est le fonctionnement de votre équipe commerciale?

- Vos commerciaux comparent leurs résultats et mettent en commun leurs outils de prospection.
- Ils sont autonomes pour organiser leur prospection.

Comptabilisez le nombre de (points) pour comprendre quel est l'état d'esprit de votre équipe commerciale.

ALORS?

• **Désimpliquée**

Probablement orientée sur la fidélisation, votre équipe a besoin d'un appui sérieux de votre part pour se relancer dans la prospection.

Pour la structure, il vous est nécessaire de quantifier des objectifs de prospection, planifier des campagnes d'appels, analyser les rendements. Pour les compétences, reprenez avec votre équipe les fondamentaux de la prospection par téléphone, constituez un guide d'entretien, écoutez-les lors de leurs rendez-vous téléphoniques et perfectionnez leurs méthodes et manières de faire en suite.

• **Structurée**

Votre équipe dispose de tous les moyens pour prospecter efficacement: guide d'entretien, argumentaire, organisation. En prospectant régulièrement, elle améliorera avec succès sa compétence commerciale.

Elle pourra se perfectionner, avec l'aide de son manager, autrement dit-vous, en enregistrant ses appels et en travaillant à la fois le fond et la forme.

• **Tactique**

Le talent commercial de votre équipe est mis en pratique essentiellement dans le face-à-face avec le client.

En s'organisant afin de consacrer le temps nécessaire à la prospection et en préparant systématiquement ses campagnes d'appels, elle gagnera en performance. En l'aidant, vous lui serez utile pour structurer sa démarche.

- **Performante**

Test réalisé par Jérôme de Bodinat, consultant en action commerciale chez Demos.

A la fois tactique et structurée, elle doit obtenir de bons résultats. Comme elle reste perfectible, vous pourrez la faire travailler sur deux axes: tactique (développer à chaque contact l'écoute et la conviction) et structuré (continuer à modéliser son argumentation et sa démarche).

Téléphone : faites sauter les barrages

Sébastien Pierrot et Iulia Badea Guéritée | L'Entreprise.com | Mis en ligne le 13/12/2006

Introduction

Décrocher un rendez-vous par téléphone, c'est affronter l'épreuve des filtres de plus en plus fréquents, et les assistantes rompues à l'art de la dissuasion. Voici cinq techniques pour les contourner.

« Monsieur Dupont n'est pas disponible, rappelez plus tard ! » La tonalité retentit : fin de l'entretien. Encore une fois, on vient de vous raccrocher au nez. Depuis plusieurs jours, vous essayez de joindre cette personne que vous jugez indispensable pour développer vos affaires. Mais, visiblement, son assistante fait barrage. « Cela arrive quatre fois sur dix », note un télévendeur. « Aux Etats-Unis, il y a plus de chances d'avoir un décideur directement au téléphone », rappellent les experts en téléphonie d'entreprise. Pourquoi une telle différence ? « On considère, là-bas, qu'une nouvelle affaire sur trois est apportée par quelqu'un que l'on ne connaît pas. »

En France, il faut bien le reconnaître, les commerciaux en quête de prospects, les enquêteurs à la recherche d'informations ou les téléacteurs spécialisés dans la prise de rendez-vous sont considérés avant tout comme des gêneurs. Il faut donc s'en débarrasser au plus vite : « Je ne suis pas habilité à répondre à ce type de demandes », devient une phrase fétiche. Pour parvenir à leurs fins et parler directement à un interlocuteur, ces professionnels doivent recourir quotidiennement à certaines astuces. Quelles sont celles qui fonctionnent ? Comment ne pas abuser de ces subterfuges ? Panorama des techniques utilisées par les pros du téléphone.

Mettre l'assistante dans sa poche

C'est votre objectif prioritaire. Le barrage, c'est l'assistante. Bras droit du décideur, c'est elle aussi qui peut débloquer les situations. Il est donc indispensable de la mettre dans sa poche.

Introduisez un sourire dans votre appel. Le sourire se perçoit très bien au téléphone, assèment tous les professionnels du télémarketing. « Il faut toujours rester cordial, affirme un téléconseiller. Placer un sourire et de la chaleur dans votre voix permet de susciter une écoute positive. »

Demandez-lui de vous aider. S'enquérir de l'objet de votre appel fait partie des attributions de l'assistante. Ne dites jamais : « C'est personnel » ou « Je préfère lui en parler directement », mais « Je suis perdu, j'ai un grand problème, vous allez sûrement pouvoir m'aider... ». Jouez sur un principe bien connu : le fait de demander de l'aide à quelqu'un est toujours valorisant pour cette personne.

Créez une relation de sympathie. Essayez, au fil de vos appels d'approche, de faire valoir ce que vous avez à proposer auprès de l'assistante. Vous pouvez espérer la voir plaider votre cause auprès de son patron. Le meilleur moyen est un classique : provoquez le rire ou le

sourire mais en gardant le juste milieu et en évitant d'être excessivement familier.

Soyez persuasif. Plus le barrage est ferme, plus il y a de chances pour que l'assistante soit aussi chargée de repérer au passage les propositions les plus intéressantes. « Ma secrétaire garde toutes les offres qu'on lui présente par téléphone, raconte la présidente d'une société. Et lorsque nous organisons une réception, par exemple, elle peut me dire : "On devrait rappeler tel fournisseur, il avait l'air intéressant." Je me fie toujours à son jugement. »

Savoir reconnaître un barrage

Malgré une courtoisie de rigueur, vous pouvez être sûr que l'on vous mène en bateau si :

- on vous met en attente plus de cinq minutes sans vous tenir au courant des avancées de la recherche. On attend en fait que vous raccrochiez ;

- à chaque appel, on vous demande systématiquement de « rappeler plus tard » ;
- les questions que l'on vous pose sont « pointues », comme si l'on cherchait à vous soutirer le maximum

d'informations pour vous contrer avec des arguments précis ;

- on vous éconduit tout en vous « cuisinant » afin de connaître vos produits, d'obtenir l'information la plus complète possible, sans vous passer votre interlocuteur ou vous accorder un rendez-vous

Répondre à toutes les objections

Si, malgré tous vos efforts, l'assistante demeure inflexible, différentes possibilités s'offrent encore à vous. La première : vous affrontez la situation et vous argumentez.

- **Contournez l'objection du temps.** Si la secrétaire vous dit à propos de son patron : « Il n'a pas le temps » ou « Elle n'est pas là », ripostez aussitôt, selon la bonne vieille tactique du contournement. Répondez : « Quel est le meilleur moment pour le joindre ? », ou « Vous me permettez de rappeler plus tard ? »
- **Si l'on vous demande d'envoyer un courrier.** Demandez : « Je ne pourrais pas plutôt envoyer un e-mail, ce sera plus rapide ». Autre riposte : « Je vous l'ai adressé il y a dix jours. Il y a peut-être une autre personne avec laquelle vous pouvez me mettre en contact? »
- **Une plaquette ? Ne dites pas oui trop vite.** Quand on vous dit : « Faites-moi parvenir une plaquette », demandez à venir la présenter en personne ! Autre bon plan : donnez l'adresse de votre site web, si vous en avez un. Vous économiserez du temps. Votre interlocuteur aura eu le temps d'aller sur internet si votre produit l'intéresse, et vous pourrez le relancer.
- **Pas de projet ? Prenez date !** Lorsque l'on vous dit : « Notre projet d'achat a été différé », essayez de connaître cette nouvelle échéance. Notez-la, et rappelez à ce moment-là. Même si c'est trois ou six mois plus tard, faites-le, conseille un spécialiste

du marketing téléphonique. Vous disposez ainsi d'une information stratégique d'avance sur vos concurrents.

- **Intéressez-vous aux autres besoins de votre client.** Lorsque l'on vous dit : « Je n'en ai pas besoin », acquiescez. « Je vous comprends très bien, mais quels sont vos besoins précis en la matière ? » Et essayez d'obtenir des informations complémentaires. Le prospect ne veut pas de vos photocopieurs ? Soit. Mais insistez pour avoir une adresse e-mail ou une adresse postale afin d'envoyer une plaquette.
- **Ne laissez pas le prix être un obstacle.** Faut-il donner ses tarifs à une secrétaire ? Il vaut mieux l'éviter. Mais lorsqu'on vous dit : « Combien est-ce que ça coûte ? », entrez dans le détail du prix, en expliquant les services qui l'accompagnent. Là encore, il s'agit de convaincre l'assistante, afin qu'elle puisse ensuite préconiser votre offre à son patron.
- **Ne soyez pas naïf.** Lorsque l'on vous dit : « Nous vous rappellerons », n'en croyez rien ! C'est le deuxième mensonge le plus répandu après... « Je te rembourse demain » ! C'est un refus à peine déguisé. Demandez plutôt à quel moment il vous est possible de rappeler.

Pratiquer la guerre psychologique

Malgré le répondant dont vous avez fait preuve, le barrage tient toujours ? Voici quelques arguments de poids pour essayer de le faire définitivement céder, quitte à frapper plus fort.

- **Insistez... à bon escient !** Lorsque vous avez respecté la procédure que l'on vous avait indiquée (envoyer un courrier, par exemple), vous pouvez vous permettre de vous faire plus pressant(e). « Après avoir envoyé la plaquette demandée, ou bien en respectant bien la date et l'heure fixées, je rappelle que l'on m'avait prié de procéder ainsi. C'est en général suffisant pour faire céder le barrage, raconte un commercial.

L'assistante ne peut plus raccrocher, puisque c'est elle qui m'a donné la consigne. »

- **Faites-lui lâcher prise.** Rentrer peu à peu dans les détails techniques permet de montrer à votre interlocutrice qu'elle n'a pas assez de réponses valables à opposer à des arguments objectifs. Dépassée, elle est alors censée vous passer quelqu'un de plus compétent.

- **Brandissez la menace voilée.** A tenter avec précaution. N'attaquez pas frontalement la personne ou sa fonction, mais plutôt des points sensibles liés aux intérêts de l'entreprise. Par exemple : vos

tarifs ont changé, vous devez en informer votre interlocuteur pour qu'il paie le meilleur prix possible. Si la personne s'obstine, dites que vous confirmerez par e-mail à son directeur son refus.

Chercher à entrer « par la fenêtre »

L'affrontement peut s'avérer inefficace face à certaines assistantes qui se complaisent dans le rôle du dragon. Dans ce cas, biaisez et optez pour la tactique du contournement.

- **Procurez-vous le numéro de téléphone portable de votre interlocuteur.** Vive les mobiles ! Finalement, le meilleur moyen d'éviter le barrage d'un standard ou d'une assistante est aujourd'hui d'appeler directement votre cible sur son mobile. Le truc est de systématiquement obtenir ce numéro de téléphone magique lors d'un échange de carte de visite, à la fin d'un rendez-vous d'affaires, lors d'une rencontre fortuite... Normalement, votre contact se sentira obligé de le donner : dire non reviendrait à entrer en défiance. Lorsque vous êtes mis en relations par un tiers, là aussi, demandez toujours le portable. Soyez également rusé : un bon moyen d'entrer en possession de ce précieux sésame est de noter ou d'enregistrer le portable qui s'affiche lorsque l'on vous appelle. Enfin, tentez toujours de le demander à l'assistante de votre interlocuteur. Les chances de réussite sont infimes, mais qui ne tente rien n'a rien...
- **Changez d'heure.** Certains horaires sont plus propices que d'autres pour joindre directement la personne que vous cherchez à contacter : ce sont ceux pendant lesquels sa secrétaire n'est pas là. Il y a une forte probabilité pour que le directeur de service prenne alors directement ses appels. Tentez votre chance dès 7 h 30 (et avant 9 heures), puis à partir de 18 heures. Evitez d'appeler entre 12 heures et 14 heures, vous risquez d'irriter : c'est la pause déjeuner...
- **Testez un autre interlocuteur.** Ne cherchez pas systématiquement à obtenir un contact avec la personne la plus élevée dans la hiérarchie. Elle est sans doute entourée d'un adjoint, d'un conseiller ou d'un bras droit pour l'aider à prendre ses décisions, et qui est plus accessible.
- **Contactez le secrétariat du PDG.** Joignez le secrétariat de la direction. Souvent plus facile à atteindre que votre cible : les commerciaux ayant généralement peur d'appeler le top management, celui-ci est moins enclin à s'entourer de cerbères. Certes, on ne vous passera pas le « grand patron », mais on vous orientera dans l'entreprise et cela vous permettra de glisser en phrase d'introduction : « Mme Unetelle, l'assistante de M. Machin, m'a donné vos coordonnées... »
- **Recommandez-vous d'un tiers.** Trouvez le client, le fournisseur ou le prestataire que vous avez en commun avec l'entreprise et recommandez-vous de lui. Ce sera peut-être l'information qui vous distinguera dans la masse des appels traités.
- **Camouflez votre motif.** Vous appelez pour un autre motif que le motif réel : pour acheter quelque chose si vous êtes identifié comme vendeur, pour demander un conseil si vous voulez vous faire embaucher, etc. Venez-en à la vraie raison de votre appel pendant la discussion, de manière totalement accidentelle.

De l'efficacité des forces commerciales...

JournalDuNet (décembre 2003)

http://www.journaldunet.com/management/0312/031217_commercial.shtml

'après une étude Proudfoot Consulting, les forces commerciales ne consacrent que 10 % de leur temps à la vente active. Les secteurs les plus touchés par le problème : le Dbancaire et l'agroalimentaire. (décembre 2003)

Savez-vous au juste comment s'organise votre force commerciale ? Proudfoot Consulting s'est posé, pour vous, la question à partir d'une

collecte d'études et de missions réalisées dans sept pays différents (Afrique du Sud, Allemagne, Australie, Espagne, Etats-Unis, France et

Royaume-Uni). Et le résultat est pour le moins singulier. Selon le rapport, les forces commerciales ne consacraient en moyenne que 10 % de leur temps à la vente active. Les

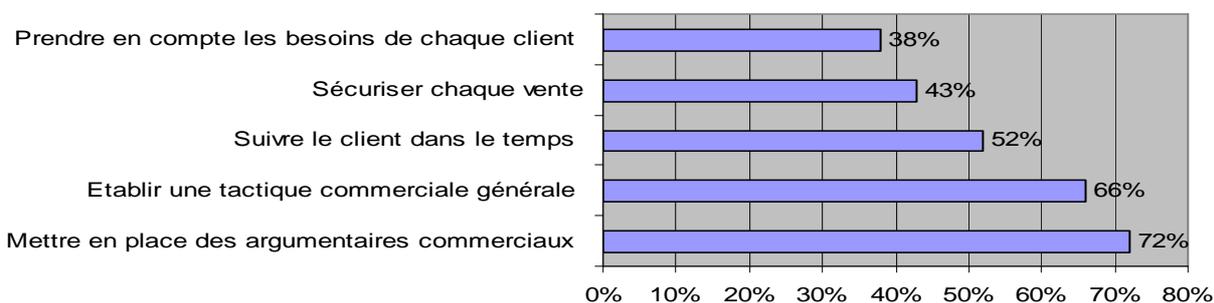
90 % restants s'évaporent, toujours selon Proudfoot Consulting, dans les déplacements (30 %) ou encore dans l'administratif (27 %).

Le niveau de compétence des forces commerciales par mission (source Proudfoot Consulting)	
Tâche	Part du temps
Déplacements, voyages	30 %
Administratif	27 %
Résoudre les problèmes avec les clients	16 %
Vente active	10 %
Prospection commerciale	10 %
Pauses, temps perdu	10 %

L'étude balaye le phénomène sur une douzaine de secteurs d'activité différents. Le secteur où les forces commerciales sont les plus efficaces est l'automobile. En moyenne, la vente active y représente 17 % du temps de travail grâce à une forte compression des déplacements effectués. Suivent sur le podium, *ex aequo* avec 14 % du temps consacré à la vente active, le secteur transport-logistique et la vente aux détails.

En bas de l'échelle, s'installe notamment le secteur bancaire avec seulement 5 % du temps dédié à la vente active. Les forces commerciales y consomment beaucoup de temps dans l'administratif (38 %) et dans la prospection (24 %). Même faiblesse dans l'agroalimentaire avec, en moyenne, 6 % du temps consacré à la vente. Cette fois, ce sont les déplacements et voyages effectués (41 % du temps) qui sont jugés comme les principaux coupables.

Le niveau de compétence des forces commerciales par mission (source Proudfoot Consulting)



Pour approfondir l'autopsie, l'enquête s'est également penchée sur le degré de compétence des forces commerciales sur les grandes missions qui leur incombent. Globalement, Proudfoot Consulting estime que le cœur de la fonction commerciale, à savoir la mise en place des argumentaires et des tactiques, est bien

maîtrisé avec des niveaux de compétence supérieurs à 65 %. En revanche, le degré de compétence passe sous la barre des 50 % sur la "sécurisation" des ventes (obtenir un engagement des clients) et sur la prise en compte des besoins spécifiques des clients.

Cinq principes pour bien préparer sa négociation : « Négociateur gagnant »

Journal du net du 11/05/2005

http://www.journaldunet.com/management/dossiers/040122negociation/nego_conseils.shtml

Une bonne préparation, c'est une négociation à moitié gagnée. L'information en est le nerf de la guerre.

En arrivant à prendre en considération la partie adverse, le négociateur peut mieux évaluer les concessions possibles et les valoriser. Et pour connaître son interlocuteur, rien de mieux que la préparation qui permet aux négociateurs de gagner la confiance

nécessaire pour ensuite improviser. La maîtrise du dossier offre également plus de crédibilité face à ses adversaires et permet de s'accorder en interne, d'harmoniser les points de vue et de pousser ses collaborateurs à faire preuve de réalisme. Pour bien maîtriser la préparation de

négociation, cinq éléments sont à étudier de près : les enjeux et les objectifs, la partie adverse, le contexte, la stratégie et le déroulement.

1. Définir les objectifs

La définition des objectifs se fait généralement en collaboration avec des membres de l'entreprise qui ne participeront pas à la négociation. Il s'agit parfois d'une véritable négociation en interne. Les contraintes et les enjeux pour arrêter les objectifs ne sont pas seulement financiers, mais aussi psychologiques, politiques ou conjoncturels. Cette étape doit permettre de définir des objectifs clairs et réalistes, tout en prévoyant une marge de manœuvre avec une hypothèse haute, une hypothèse basse et un seuil à ne pas franchir. Lorsque la négociation se déroule en plusieurs étapes, des réunions de bilan et de préparation sont indispensables en interne.

2. Etudier la partie "adverse"

L'information joue un rôle déterminant lors d'une négociation. Il faut chercher à connaître la partie adverse, c'est-à-dire les acteurs qui seront présents à la table des négociations, leurs collaborateurs non présents et les tiers, par exemple les salariés, l'opinion publique ou la presse. Quels sont leurs enjeux ? Quels sont leurs objectifs ? Quels sont leurs atouts ? Pour répondre à ces questions, il peut être utile de se mettre à la place des interlocuteurs : la négociation fait appel à des facteurs humains parfois déterminants. Aussi faut-il sonder la personnalité et le pouvoir de chaque acteur. A partir de ces éléments, le négociateur peut se faire une idée du rapport de force entre les deux parties et déterminer une plage de discussions.

3. Se placer dans le contexte

La négociation peut avoir des antécédents, sur le même sujet ou non. Les négociateurs devront parfaitement les connaître. Lors de la

préparation, ils devront également déterminer le contexte global et en mesurer les conséquences. Une situation de guerre donne par exemple d'autant plus de valeur au facteur temps. Cependant, le contexte ne doit pas prévaloir sur tout. Il faut parfois savoir s'en soustraire pour éviter qu'il ne mette en péril les objectifs. Enfin, il faut prendre en compte l'environnement. Où la négociation aura-t-elle lieu ? Dans la partie adverse ? Dans une zone neutre ? Comment seront placés les acteurs ? Les membres d'une même équipe pourront-ils communiquer entre eux ?

4. Arrêter une stratégie

Pour envisager une négociation, il faut être disposé à lâcher du lest, à faire des concessions. Deux grandes manières de négocier sont ensuite possibles : la négociation intégrative (ou coopérative) et la négociation distributive (ou conflictuelle). Le choix de l'une ou l'autre dépend du résultat recherché (concessions unilatérales, mutuelles, compromis) et du rapport de force. A long terme, il faut toujours privilégier un accord "gagnant-gagnant". Le type d'issue est aussi à déterminer : cherche-t-on l'accord de principe ? Une déclaration d'intention ? Un contrat signé ? Selon l'issue souhaitée, on choisira la tactique qui sera appliquée : le laisser venir, le retrait systématique, la maîtrise du temps...

5. Prévoir le déroulement

Pour chaque position à défendre, le négociateur doit préparer des arguments et des propositions. Dans le cas d'une équipe de négociation, il faut définir les rôles de chacun. Qui parlera ? Qui répondra aux propositions ? Par la suite, la différence se fera sur l'anticipation en tentant de prévoir les réactions des adversaires et les réponses possibles. Dans tous les cas, le négociateur devra préparer une solution de repli et envisager son application pratique. Il est par exemple possible de demander d'interrompre la négociation si elle prend une mauvaise tournure.

5. La conduite de l'entretien de vente :

5.1. La prise de contact :

Nous nous plaçons dans le cas du vendeur qui doit se rendre à un rendez-vous chez un client ou chez un prospect; il lui faut impérativement préparer sa rencontre afin de mettre toutes les chances de son côté pour mener à bien sa négociation.

5.1.1. Préparer son rendez-vous

Le vendeur doit veiller à :

- vérifier l'état et le stock de ses outils d'aide à la vente (échantillons, catalogues, bons de commande...);
- vérifier qu'il dispose de tous ses outils (agenda, micro-portable...);
- relire ses fiches produits;
- relire la fiche client pour avoir en tête toutes les informations dont il dispose déjà (historique de la relation, c.A., activité, nom de l'interlocuteur, traits de personnalité, besoins déjà connus...);
- se préparer psychologiquement et organiser son emploi du temps de telle sorte qu'il n'y ait ni surcharge de travail, ni stress.

Par ailleurs, le commercial véhicule l'image de l'entreprise qu'il représente. Il doit donc donner de lui-même une image positive en respectant quelques règles de bon sens:

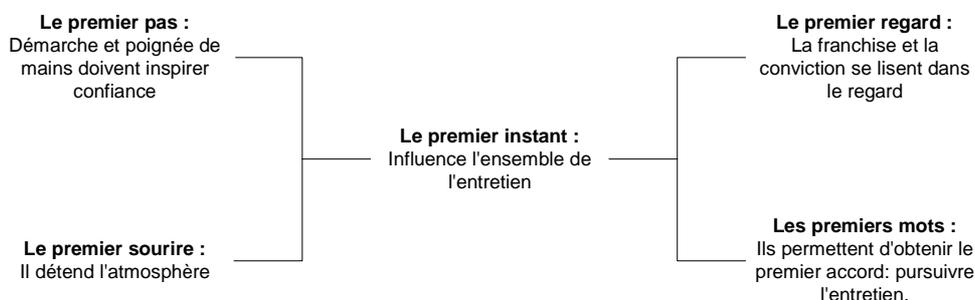
- soigner sa présentation physique;
- essayer d'arriver chez le client avec quelques minutes d'avance.

5.1.2. Avoir en tête le déroulement d'une négociation

- **La prise de contact** avec la phase d'accroche.
- **La phase de découverte** avec le plan de questionnement.
- **La reformulation.**
- **La phase de démonstration/argumentation** avec le traitement des objections.
- **La conclusion de La vente** avec les signaux d'achat et les feux verts, le remplissage du bon de commande, la prise de congé.

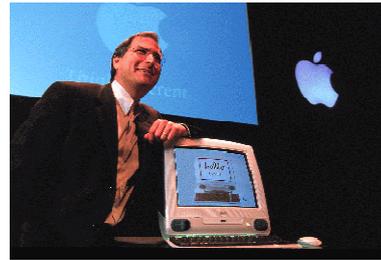
5.1.3. Le contact

Les premières minutes de l'entretien sont primordiales surtout si le vendeur et le prospect ne se connaissent pas. L'enjeu est important car si la première impression est défavorable, il est ensuite difficile de la corriger. Ce premier jugement conditionne bien souvent la suite de l'entretien.





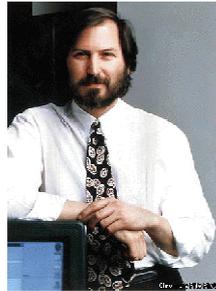
Développez votre confiance
Ne pas sourire trahit votre manque de confiance..



Maîtrisez votre produit
C'est une évidence mais il est bon de la rappeler.



Soyez habillé de façon correcte
Votre client doit pouvoir se projeter dans votre apparence.



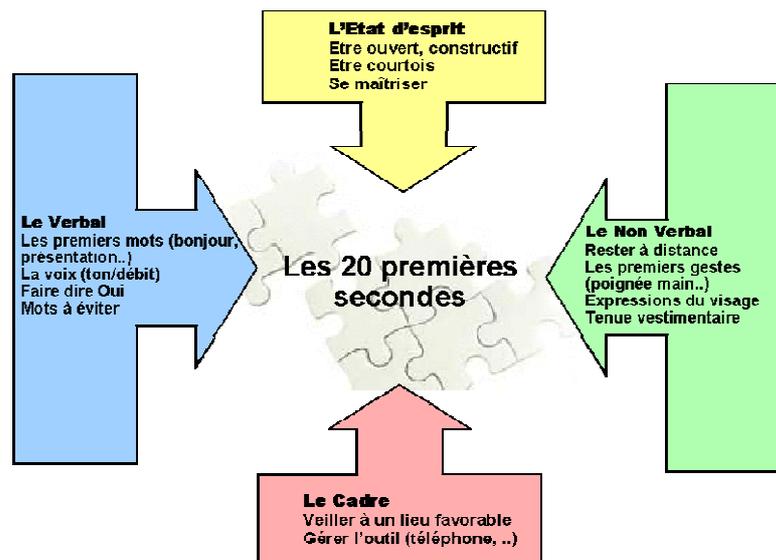
Exprimez-vous clairement et calmement



5.1.3.1. Les étapes à respecter

- Saluer poliment avec une poignée de main ni trop ferme ni trop molle, accompagnée d'un sourire franc et d'un ton convaincant pour installer un climat de confiance chaleureux.
- Si c'est une première visite, vérifier l'identité de l'interlocuteur par son nom et prénom, par sa fonction (responsable des achats ?) et vérifier sa qualité de décisionnaire (à ce titre vous êtes bien décideur en matière de ... ?), afin d'éviter les pertes de temps.
- Rappeler sa propre identité et, pour un nouveau client, présenter l'entreprise, son activité, ses atouts.
- Attendre que l'interlocuteur l'invite à s'asseoir avant de commencer la phase de découverte (demander la permission de prendre des notes éventuellement).
- Prononcer la **phrase d'accroche** : Annoncer l'objet de la visite en suscitant un réel intérêt chez l'interlocuteur :
 - S'il n'est pas demandeur, l'accroche doit être formulée sous forme de interrogative en évoquant un aspect positif pour l'interlocuteur, la présentation d'un avantage général (parler d'un besoin supposé et : *qu'en pensez-vous ?* ex. : « *Notre entreprise vient de lancer une nouvelle technique d'économie d'énergie, je crois qu'elle devrait vous intéresser!* »).
 - Dans le cas où c'est le client qui a sollicité le rendez-vous, l'accroche prendra la forme d'un sondage pour montrer que le commercial se souvient de la demande (bref rappel historique) et qu'il est prêt à y répondre (ex. : « *Que puis-je faire pour vous ?* », « *lors de ... vous m'avez fait part de ... c'est bien cela ? Pouvez-vous m'en dire plus ?* »).

5.1.3.2. Les règles à respecter



Le vendeur doit savoir:

- Contrôler sa communication verbale et non verbale.
- Respecter la bonne distance entre lui et son interlocuteur et ne pas envahir son bureau avec les catalogues et les échantillons.
- Éviter les familiarités et les jugements de valeur.
- Garder un ton naturel et courtois.
- Éviter les postures négligées ou trop fermées (jambes ou bras croisés, épaules tombantes ou tournées...).
- Éviter de dénigrer la concurrence (il est maladroit de critiquer les éventuels choix antérieurs du client).

5.1.3.3. Les erreurs à ne pas commettre

- Arriver trop en avance à un rendez-vous
- Arriver en retard à un rendez-vous
- Oublier des documents importants
- Promettre et ne pas tenir
- Se montrer familier avec le personnel de l'entreprise visitée
- Tenir un langage vulgaire et démagogique
- Ne pas se montrer généreux
- Feindre de ne pas pouvoir prendre une décision sur place
- Ne pas connaître l'entreprise où l'on se rend
- Donner l'impression de fouiner dans le bureau de son client
- Ne pas laisser parler le client
- Avoir un préjugé sur un rendez-vous
- Oublier d'être directif
- Dire un mal de ses concurrents, d'autres clients ou de sa propre entreprise
- Avoir un tic de langage ou de comportement

- Ne pas savoir dire non
- Croire que son client est captif
- Se montrer malheureux pour apitoyer le client
- Lâcher trop vite les cadeaux et autres remises
- Ne pas être crédible dans l'utilisation des accélérateurs de vente
- Être trop technique et oublier de présenter les "avantages" de l'offre
- Ne pas connaître réellement le produit ou le service proposé
- Être complexé quand on représente une entreprise qui n'est pas connue ou qui vient d'être créée
- Vexer le client
- Ne pas relancer les prospects ou clients
- Oublier de reformuler les propos de l'acheteur
- Se tromper de décideur
- Sortir le contrat au mauvais moment

5.2. La découverte des besoins :

5.2.1. L'intérêt de la découverte

Elle permet de :

- déterminer les **besoins** de l'acheteur pour mieux répondre à la demande exprimée;
- cerner sa **personnalité** et sa **typologie** : La découverte d'un client est d'abord celle de la psychologie de ce dernier. La méthode SONCAS distingue les freins et motivations d'un individu en 6 catégories chez le client particulier.

Sécurité	Le client recherche la sécurité, il a peur de la nouveauté
Orgueil	Le client cherche à dominer, à paraître, se distinguer des autres
Nouveauté	Le client veut être moderne, aime le risque.
Confort	Cherche à simplifier, minimise les difficultés.
Argent	Le client agit en fonction de son intérêt, ses économies
Sympathie	Le client aime faire plaisir, fait confiance aux autres.

- détecter les **motivations** d'achat qui varient d'un individu à l'autre pour un même produit (ex. : le choix du modèle de véhicule acheté peut correspondre à la volonté de disposer d'un véhicule confortable pour toute la famille (motivation oblatrice) ou bien de se faire plaisir à soi (motivation hédoniste) ou bien encore d'épater l'entourage (motivation d'auto-expression).

Pour les professionnels, les motivations sont spécifiques :

- Argent
- Temps
- Qualité
- Sécurité

Cas de revendeurs :

- Vente rapide, rotation du stock
- Facilité d'approvisionnement
- Qualité recherchée par sa clientèle
- Marge possible

5.2.2. Techniques de la découverte :

Différents moyens sont à votre disposition pour découvrir de façon efficace et permanente vos acheteurs

- Par **expérience** : en accumulant les contacts, les visites. En augmentant vos connaissances concernant les différents secteurs d'activités avec lesquels vous négociez. Cela vous permettra d'anticiper les besoins !

- Par **observation** : observation de l'environnement prospect/acheteur. Il y a toujours des informations utiles qui permettront de modifier votre approche.
- Par **questionnement** : mettez en place une véritable stratégie de questionnement.
 - Sachez poser les bonnes questions : A bonnes questions, bonnes réponses !
 - Formulez des questions fermées, ouvertes, alternatives ... sans pour autant tomber dans l'interrogatoire policier (pratiquez la technique des enchaînements !)
 - Listez au préalable, les informations qu'il vous semble utile d'obtenir.
 - En matière de questionnement, fixez-vous des objectifs : posez des questions pour vous informer, pour approfondir, pour suggérer !
 - N'ayez pas peur de poser des questions : Un vendeur pose en moyenne six à huit questions par entretien. S'il en posait douze à quatorze, il augmenterait son efficacité de 20%.

5.2.3. Les différents types d'informations à recueillir

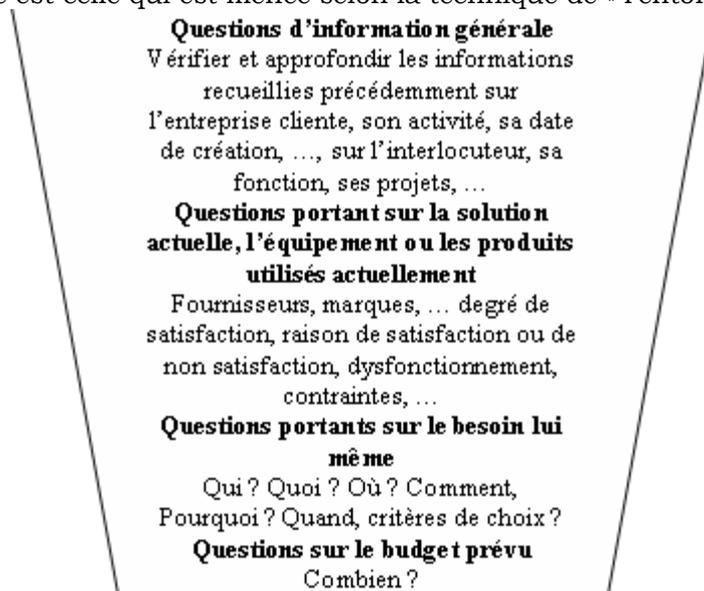
5.2.3.1. Informations qualitatives

La personnalité de l'acheteur (*ex. : quelle est sa typologie S.O.N.C.A.S. ?*); la **motivation** d'achat principale; les **freins** éventuels; le ou les **besoin(s)** que le produit doit satisfaire; le nom du décideur (le **M.A.N.**, c'est-à-dire celui qui a les Moyens, l'Autorité pour prendre la décision finale et la Nécessité du produit); les habitudes de consommation de l'interlocuteur (*ex. : est-ce son premier achat? Quel est son fournisseur habituel ?*).

5.2.3.2. Informations quantitatives

Le volume de consommation sur une période déterminée; les quantités susceptibles d'être commandées; le budget dont dispose l'interlocuteur; la date probable d'achat; la date de livraison souhaitée; la fréquence d'achat...

Une bonne découverte est celle qui est menée selon la technique de « l'entonnoir » :



5.2.4. Les qualités d'une bonne découverte

5.2.4.1. Faire preuve d'empathie

Le vendeur doit se mettre à la place de son client et mettre de côté ses propres jugements; il doit montrer qu'il comprend ses préoccupations et qu'il fera tout pour apporter les solutions appropriées.

5.2.4.2. Pratiquer l'écoute active

Le commercial se concentre sur tout ce qui est dit, note sans traduire ni déformer les propos énoncés; il ponctue les propos de l'interlocuteur par des « oui », « tout à fait »... Il surveille sa propre gestuelle et ses mimiques pour qu'elles prouvent l'intérêt qu'il porte à son interlocuteur; il

peut aussi demander des précisions par des questions courtes qui laissent la personne s'exprimer.

5.2.4.3. Observer le comportement du prospect

Les attitudes du prospect, son comportement non verbal (*ex. : nervosité des gestes*) ils sont des indicateurs précieux.

5.2.4.4. Bien poser les bonnes questions

Les questions doivent être bien choisies, formulées sans agressivité (*ex. : éviter les questions en rafale et les questions indiscrettes*). Elles doivent, en plus, suivre un ordre cohérent: c'est le rôle du plan de questionnement.

Questions d'information	Pour obtenir un savoir, des connaissances, des informations
Questions d'approfondissement	Pour aider à comprendre, faire réfléchir, vérifier, contrôler
Questions d'orientation	Pour influencer, guider, suggérer

5.2.5. Le plan de questionnement

Il se construit « en entonnoir », dans l'ordre suivant:

- des questions de contexte général permettant d'établir un climat de confiance et de sympathie;
- des questions portant sur les besoins, les produits recherchés, l'utilisation prévue du produit;
- des questions de sondage: qui, quand, combien, comment, pourquoi...
- des questions fermées qui verrouillent les réponses de l'interlocuteur (notamment, la question du budget).

Les différents types de question sont:

- **La question ouverte ou d'approfondissement.** Elle a pour objectif de laisser le prospect s'exprimer librement sur un sujet, de lui permettre de développer ou d'approfondir un point particulier (*ex. : « Que pensez-vous de... ? », « Quel est votre avis sur... ? », « Pourquoi? », « Comment? »*).
- **La question fermée.** Elle permet d'obtenir une réponse précise: « oui », « non », une date, un chiffre... Elle donne peu de renseignements, mais permet de canaliser le dialogue et évite ainsi la dispersion.
- **La question alternative.** Elle propose deux réponses possibles qui sont favorables au vendeur et évite en principe une réponse négative; elle s'utilise surtout en fin de questionnement quand la conclusion est proche (*ex. : « Préférez-vous le modèle X ou le modèle Y ? », « Souhaitez-vous être livré ici ou à cette adresse? »*).
- **La question ricochet.** Elle permet de faire préciser un point et de relancer la conversation (*ex. : « C'est-à-dire? », « Et à part cela? », « Pourquoi me dites-vous ça? »*).
- **La question de contrôle.** Elle s'utilise en fin de questionnement pour reformuler les propos du prospect et valider ainsi les informations recueillies (*ex. « Si j'ai bien compris, vous souhaitez... ? », « Vous pensez donc que... ? »*).

5.2.6. La reformulation

Elle permet, en fin d'entretien, de contrôler la qualité d'écoute du vendeur et prouve au prospect que ses propos ont été compris (Ex. « Si je comprends bien, vous souhaitez... » Ou « Si je résume votre pensée... »).

Il convient de ne reprendre que les points essentiels évoqués lors de l'entretien.

5.2.7. Règles de la découverte :

- Découvrir c'est comprendre
- Dialoguer et non monologuer, ne pas faire subir un interrogatoire policier et rester sur le ton naturel de la conversation.
- Découvrir Besoins et Motivations
- Poser des questions ouvertes
- Écouter les réponses de manière active
- Traiter d'égal à égal
- Guetter les signaux, bien observer le langage non verbal (gestes, attitudes)

- Parler le même langage, le même code
- Ne pas argumenter sans avoir terminé complètement la découverte
- Contrôler et prendre des points d'appui (oui)
- Maintenir un climat positif
- Pratiquez la PNL (Programmation Neurolinguistique)
- Posez les bonnes questions au bon moment !
- Découvrez le PIC des clients (Points Importants du Client)

5.3. Présentation de l'offre et argumentation :

Lors de la phase de découverte, le vendeur a cerné la personnalité de son client et identifié ses besoins. Son rôle est maintenant, de faire une proposition concrète susceptible de correspondre aux attentes du client, de l'expliquer, de faire une démonstration et d'argumenter pour le convaincre.

L'annonce du prix est également une phase importante.

5.3.1. Le rôle du vendeur

Un argument est un raisonnement destiné à prouver ou à réfuter une idée. Le commercial doit donc présenter les avantages du produit qui correspondent aux motivations exprimées.

Sa mission est de :

- montrer au prospect qu'il a compris le besoin à satisfaire;
- lui présenter une solution adaptée à ce besoin;
- le convaincre que cette proposition est la meilleure pour lui;
- le rassurer en répondant à ses éventuelles interrogations;
- lui faire acheter le produit.

5.3.2. Comment préparer son argumentation?

Le vendeur doit connaître parfaitement ses produits et les conditions de vente; très vite, en fonction de ce qu'il a appris au cours de la phase de découverte, il doit:

- repérer le produit le plus adapté aux besoins du client;
- choisir les arguments les plus appropriés pour convaincre son interlocuteur,

Pour cela, il dispose d'un outil de base essentiel: l'argumentaire qu'il doit connaître et maîtriser parfaitement. Définissons d'abord ces éléments de terminologie :

ARGUMENTATION	Séquence d'une négociation durant laquelle le négociateur cherche à convaincre l'acheteur du bien fondé de son offre. Cette séquence doit amener la conclusion.
ARGUMENTAIRE	Recensement des points forts sélectionnés utilisables en tant qu'argument (société/produits/services).
ARGUMENT	Avantages prouvés, preuve par le produit ou le service et correspondant à une attente du client.

Tout le monde parle d'argumentaire, mais sous ce mot se cachent des réalités différentes, brochures publicitaires, fiches produit, etc. La frontière est souvent floue.

UN ARGUMENTAIRE, CE N'EST PAS :	UN ARGUMENTAIRE C'EST :
Une suite de phrases à apprendre par cœur	Un aide-mémoire pratique, structuré et facile à utiliser
Une notice technique rébarbative	Une boîte à outils simple et attrayante
Une plaquette publicitaire	Un instrument de persuasion à l'usage du vendeur
Une bouée de sauvetage ou une roue de secours	Un guide fiable sur lequel on s'appuie tout au long de la conversation de vente
Un recueil complet présentant l'ensemble des éléments connus concernant le produit	Un choix judicieux des principales caractéristiques qui intéressent le client
Une suite de louanges sur le produit	Un memento qui repose sur des faits et des chiffres, qui la preuve de ce qu'il avance

5.3.3. Comment présenter un argument?

La méthode la plus répandue (parce qu'elle a fait la preuve de son efficacité et de sa facilité de mise en œuvre) est la méthode **C.A.P.** :

CARACTÉRISTIQUE - AVANTAGE - PREUVE

- Il ne suffit pas, pour convaincre le client, d'énumérer un nombre infini de caractéristiques avantageuses (exemple à éviter: «*Notre photocopieur est compact, simple d'utilisation, d'un très bon rapport qualité-prix et, en plus, il est garanti deux ans, pièces et main-d'œuvre* »).
- Il faut prendre le temps de traduire chaque caractéristique en avantage pour le client (ex. : « *Notre photocopieur est compact (caractéristique), il prendra peu de place dans votre bureau (avantage pour le client).* »).
- Afin de verrouiller la démonstration et emporter l'adhésion, il est indispensable d'apporter la preuve de la validité de l'argument (ex. : « *Notre photocopieur est compact (caractéristique), il prendra peu de place dans votre bureau (avantage pour le client), ses dimensions 50 x 30 x 40 cm (L x l x h) conviennent parfaitement à votre espace disponible (preuve).* »).

5.3.3.1. Les caractéristiques

Elles concernent le produit et les divers éléments de son plan de marchéage (prix, communication, distribution) ainsi que les conditions commerciales (remises accordées, délai de paiement...); plus généralement, elles concernent aussi l'entreprise elle-même, son positionnement, son environnement concurrentiel et l'état du marché.

La caractéristique est la première composante d'un produit. Un produit peut se définir selon cinq types de caractéristiques :

Les caractéristiques techniques : Elles sont liées à la structure physique du produit, ce sont les données de base qui le décrivent : poids, dimensions, ...

Les caractéristiques technologiques : Elles concernent les spécificités de fabrication du produit, et s'intéressent à ses performances.

Les caractéristiques économiques : Elles s'intéressent au coût ou à la rentabilité du produit. C'est, par exemple : son prix, sa durée de vie, les possibilités de remise, les aides à la vente pour les revendeurs (PLV...)

Les caractéristiques écologiques : Elles sont liées aux conséquences du produit (ou de son utilisation) sur l'environnement : c'est, par exemple, la biodégradabilité, le fait qu'il soit non polluant, recyclable, qu'il n'attaque pas la couche d'ozone...

Les caractéristiques commerciales : Elles représentent l'ensemble des caractéristiques périphériques au produit : délai de livraison, service après-vente, garanties, mode de livraison

Les points clés d'une caractéristique sont :

- Une caractéristique est un chiffre ou un fait indiscutable, jamais une opinion.
- Chaque caractéristique mise en avant doit être objective et vérifiable aisément. Il est inutile, voire dangereux, d'exagérer ou de mentir.
- Une caractéristique est entièrement tournée vers le produit, non vers le client.
- Le vocabulaire utilisé doit être précis et compréhensible par l'interlocuteur.

5.3.3.2. L'avantage

Un avantage est une promesse faite au client; il doit être traduit en bénéfice pour lui et être en rapport avec le trait de personnalité dominant (la typologie SONCAS, par exemple) :

Exemple 1 : « *Ce produit bénéficie d'une technologie toute nouvelle.* » pour client « nouveauté ».

Exemple 2 : « *Ce système d'alarme vous permet enfin de partir en vacances en toute tranquillité.* », pour client « sécurité ».

5.3.3.3. Les preuves

L'exposé d'une preuve renforce et donne toute sa valeur à un fait énoncé. Le commercial doit prouver que la solution proposée est meilleure que celle des concurrents, et la meilleure pour le client.

Il existe différentes façons de procéder:

- la démonstration pratique avec les tests sur le produit, les échantillons;
- le catalogue, des photos, un film, un plan, un schéma...
- la citation d'articles de presse;
- des références à d'autres clients de grande notoriété;

- des raisonnements analogiques (ex. : « Notre cire est entièrement naturelle (caractéristique), elle respecte le bois du meuble tout en l'entretenant (avantage); vous savez, le bois, c'est comme la peau, il faut que ça respire! (preuve) ») ;
- des calculs de rendement ou de rentabilité, des chiffrages écrits...

Caractéristiques	Avantages	Preuves
1- Effectif complet d'experts se spécialisant dans la création de bureaux fonctionnels et attrayants.	a. Améliore la productivité du personnel	- Témoignages
	b. Améliore l'espace individuel.	- Photographies
	c. Assure l'utilisation la plus efficace de l'espace disponible.	- Article dans la revue "bureaux d'aujourd'hui" confirmation les augmentations de la productivité et l'amélioration du moral des employés.
	d. Facilite le travail.	- Article
	e. Améliore l'image de la Société	
	f. Rehausse le moral des employés : les employés se sentent bien dans leur environnement.	
2- Analyse des besoins effectuée par un personnel qualifié.	a. Assure au client la conception d'un agencement adapté à ses besoins et à ses exigences particulières.	- Témoignages
3- Tout le personnel nécessaire à la réalisation de chaque projet, de la conception initiale jusqu'à la fin des travaux (traité avec tous les fournisseurs extérieurs, les entrepreneurs, etc...).	a. Assure le client d'un travail fait et dans les temps	- Témoignages
	b. Épargne au client le temps et le travail consacrés à la mise en oeuvre d'un nouvel agencement de bureaux.	

5.3.4. Le comportement du vendeur pendant la phase de démonstration/argumentation

Le vendeur doit valoriser son produit et se comporter en professionnel de la vente; Il doit pour cela;

- sourire, être dynamique et convaincu de la qualité de ses produits;
- être bien installé et conserver une posture correcte;
- faire preuve d'empathie et d'écoute active;
- éviter les mots négatifs (ex. : parler d'investissement plutôt que de coût ou de dépense) ;
- demander régulièrement l'avis du client, le laisser s'exprimer et tenir compte de son avis;
- chercher à obtenir des accords partiels et lui faire prononcer des « oui » (ex. : « Cet élément est bien un point important pour vous? » « C'est bien ce que vous souhaitez n'est-ce pas? ») ;
- répéter les mots importants et décisifs;
- faire participer le client, c'est-à-dire; toucher, sentir, manipuler le produit (c'est un premier pas vers l'adoption du produit).
- Connaître les caractéristiques de l'offre : techniques, technologiques, économiques, écologiques, commerciales.
- Transformez ces caractéristiques en avantages clients : adoptez une structuration du type PPD (Pourquoi, Parce que, Donc pour vous ...).

- Pratiquez la double argumentation : tenez compte du consommateur ou de l'utilisateur final.
- Adaptez votre argumentation en fonction de la typologie du client : utilisez le langage.
- Appuyez vos arguments sur des faits, des chiffres : apportez la preuve qu'il ne s'agit pas d'une affirmation gratuite.
- Visualisez vos propos : photos, graphiques, échantillons, démonstrations.
- Présentez vos arguments avec objectivité : sachez reconnaître une faiblesse de votre offre, mais pour en valoriser les points forts.
- Enchaînez vos arguments avec logique : de "l'idée, au fait", du "général au particulier".
- Contrôlez l'impact de votre argumentation : posez des questions de contrôle, surveillez les réactions du client (acceptation, indifférence, scepticisme ...).
- Dramatisez les conséquences néfastes d'un refus : augmentation des coûts, perte du bénéfice, d'une promotion, chute des performances ...
- Soyez concrets : donnez des exemples.
- Limitez votre argumentation : gardez des cartes pour continuer à convaincre.
- Répétez-vous : soyez redondant !
- Soyez enthousiaste : la foi se transmet
- Rassurez votre client : utilisez des mots qui sécurisent (garantie, certitude, absolu, fiabilité ...).
- Parlez au présent ou au futur immédiat : évitez le conditionnel qui donne l'impression que l'achat est hypothétique.
- N'en faites pas trop : les superlatifs effraient plus qu'ils ne rassurent !

5.3.5. La présentation du prix

L'annonce du prix est souvent vécue comme un moment délicat par les vendeurs qui craignent les réactions négatives du client.

En fait, le prix n'est que la contrepartie de la valeur du produit.

Le commercial doit :

- présenter au client un tarif imprimé (gage de confiance) (ex. : un prix donné oralement sans trace écrite peut donner l'impression qu'il est fixé en fonction de la situation) ;
- justifier le prix par la qualité, la marque, la sécurité, le S.A. V....
- rester ferme sur le prix annoncé;
- ne jamais proposer une remise de lui-même mais attendre une éventuelle demande de la part du client.

Le vendeur peut également utiliser différentes techniques pour introduire le prix dans la négociation:

- la technique du « sandwich » : annoncer le prix encadré de deux avantages recherchés par le client (ex. : « Comme vous l'avez vu, ce système d'étiquettes antivols est fiable à 100 %. Pour... €, vous avez une protection inviolable de vos marchandises. »);
- partir du prix plancher, c'est-à-dire le plus bas, puis ajouter le prix de différentes options;
- partir du prix le plus haut pour le faire diminuer en supprimant le prix de certaines options;

Lorsque le client émet des réserves ou juge le prix trop élevé, il faut traiter l'objection.

5.3.6. Traitement des objections :

Une objection est un argument qui réfute une opinion ou une affirmation. Ce phénomène est naturel et même positif puisqu'il montre que le prospect manifeste un intérêt pour le produit.

5.3.6.1. Les raisons pour lesquelles le client émet des objections

- Il n'a pas envie de vous entendre ou de vous recevoir
- Il n'est pas convaincu
- Il n'est pas convaincu
- Il a besoin d'un complément d'informations sur un ou plusieurs points
- Il hésite sur l'opportunité de son choix et craint de regretter son achat, Il a peur de faire une mauvaise affaire
- Il a besoin d'être rassuré

- Il a des idées reçues et refuse de changer d'avis
- Il veut dominer la situation et ne pas se laisser influencer, Il a besoin de s'affirmer
- Par esprit de contradiction, pour s'amuser ...

5.3.6.2. Les différents types d'objections

5.3.6.2.1. L'objection prétexte

Elle survient surtout en début d'entretien; le prétexte est une fuite qui montre que le prospect n'a pas envie de rencontrer le vendeur (*ex.* : «Je suis trop occupé, envoyez moi une documentation. »).

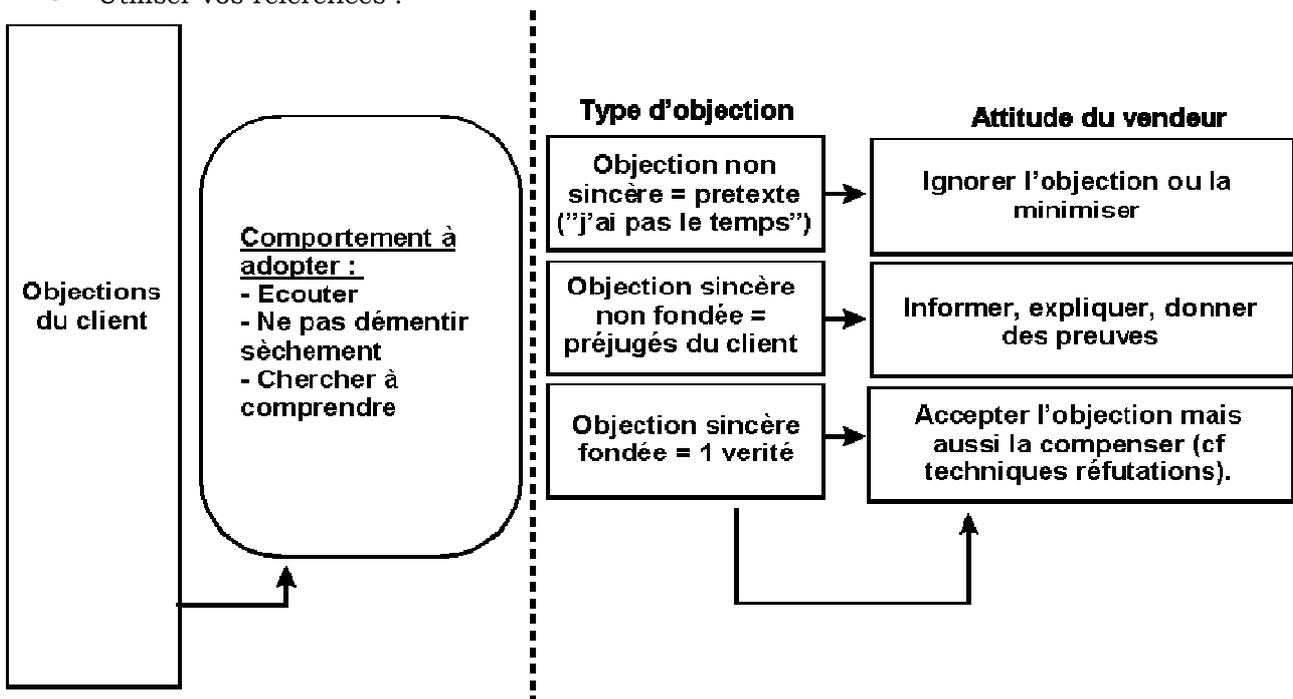
5.3.6.2.2. L'objection réaliste

Elle remet en cause un ou plusieurs points précis et intervient en cours ou à la fin de l'argumentation ; elle peut porter sur: une caractéristique technique, une caractéristique commerciale, le prix.

5.3.6.3. Le comportement à adopter face aux objections

Le commercial doit adopter une attitude ouverte et positive:

- rester calme, ne pas considérer l'objection comme une remise en cause personnelle
- laisser le prospect s'exprimer et ne pas lui couper la parole;
- l'écouter avec intérêt et prendre des notes;
- ne pas dévaloriser le client en lui faisant comprendre qu'il n'a pas compris ou qu'il a tort; traiter l'objection
- Raffiner, poser une question (pourquoi?)
- Utiliser une phrase d'attitude, respecter l'objection : "oui-mais".
- Répondre brièvement et enchaîner sur un autre argument.
- Ne "discutez" pas.
- Utiliser la technique de l'écran : remettre à plus tard certaines objections que vous jugez précoces (vous y répondrez par la suite !)
- Utiliser la technique du T.O.Q : transformer l'objection en question à laquelle vous allez pouvoir répondre (en interprétant ou en faisant diversion).
- Prendre appui sur l'objection pour développer un argument : "c'est justement pour cette raison que..."
- Utiliser la méthode préventive : lorsque vous êtes sûr que le client va faire l'objection !
- Minimiser l'objection : donnez-lui moins d'importance ! Changez le vocabulaire.
- En cas de préjugés, d'apriori : utiliser la méthode interrogative !
- Utiliser vos références !



5.3.6.4. Les techniques de traitement des objections

Technique de réfutation	Exemple d'objection	Exemple de réfutation
OUI, MAIS	<ol style="list-style-type: none"> « C'est trop cher » « Je crains de ne pas pouvoir vendre toute cette quantité » 	<ol style="list-style-type: none"> Ex. : « Je comprends mais, considérons la rentabilité » Ex. : « Oui, je comprends fort bien que les invendus soient une préoccupation pour vous, mais les statistiques prouvent que nos distributeurs écoulent leurs stocks en un mois. ».
AFFAIBLISSEMENT	<ol style="list-style-type: none"> « l'installation me paraît trop difficile » « je trouve que la durée de garantie est trop courte » « Cet article ne tournera pas assez dans mon linéaire » 	<p>Cette technique permet de réduire La force d'une objection:</p> <ul style="list-style-type: none"> soit en apportant une solution partielle au problème soulevé <ol style="list-style-type: none"> Ex. : « Si vous trouvez que l'installation risque d'être trop compliquée, je peux venir vous assister. » soit en recourant à des comparaisons avantageuses pour le produit proposé ou pour l'entreprise Ex. : « Vous trouvez que la durée de notre garantie n'est pas assez longue, c'est exactement la même que celle de tous nos concurrents! » Ex. : « Disons que le ventes progressent mais moins que les années passées »
BOOMERANG	« Je suis embêté par cette vente par lots »	Ex. : « Certes, mais le coût unitaire est plus bas »
COMPENSATION	« La roue de secours n'est pas une vraie roue »	Ex. : « C'est un détail compte tenu des qualités de ce véhicule »
SILENCE	« Les rétroviseurs ne sont pas électriques »	Ex. : « Fermeture centralisés, jantes alliage, éclairage boîte à gants... »
ECRAN	<ol style="list-style-type: none"> « Ce modèle doit être cher! » « Elle est chère cette voiture ! » 	<p>Il permet de différer la réponse</p> <ol style="list-style-type: none"> Ex. : « Si vous le permettez, avant de vous répondre, laissez-moi vous exposer toutes ses qualités! », Ex. : « Bien entendu nous parlerons du prix, mais auparavant... »
SELECTIVE	« Je n'aime pas la couleur, et le tissu des sièges n'est pas terrible »	Ex. : « Nous avons un grand choix de coloris »
DIVERSION	« C'est trop cher »	Ex. : « La couleur vous plaît ? Et l'habitabilité ? »
TEMOIGNAGE	« J'e n'ai jamais entendu parler de cette marque »	Ex. : « Cela m'étonne, parmi nos clients nous comptons X, Y... »
QUESTION D'APPROFONDISSEMENT	<ol style="list-style-type: none"> « je trouve que cette solution compliquée » « Je n'aime pas cette marque » 	<p>Il s'agit d'amener l'acheteur à préciser sa pensée en lui posant une question (cette technique permet aussi de détecter s'il s'agit d'une objection sincère ou d'un prétexte</p> <ol style="list-style-type: none"> Ex. : « Vous me dites que cette solution vous paraît plus compliquée, puis-je vous demander en quoi? » Ex. : « Pourquoi ? »

APPUI	<ol style="list-style-type: none"> 1. « <i>Mais vos délais de fabrication sont trop longs</i> » 2. « <i>Il est compliqué ce mobile</i> » 	<p>L'objection du prospect sert alors de base à l'argumentation.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ex. : « <i>Il est vrai que nos délais de fabrication sont plus longs mais c'est parce que nous concevons nos produits sur mesure afin qu'ils correspondent exactement à votre attente</i> » 2. Ex. : « <i>Je suis justement là pour vous l'expliquer</i> »
ISOLEMENT	« <i>je trouve que vous exigez des quantités minimales de commande assez grandes</i> »	<p>Ce principe consiste à mettre temporairement de côté le point de blocage et à faire la synthèse des points d'accord; cela permet de rendre l'objection moins pertinente</p> <p>Ex. : « <i>A part le point concernant les quantités minimales à commander, nous sommes donc bien d'accord sur... ?</i> »).</p>

5.3.6.5. Cas particulier de l'objection « prix »

Dans un contexte de concurrence forte, le prix est très souvent remis en cause par le client. Comment réagir?

5.3.6.5.1. D'une manière générale

Face à l'objection : « Vous êtes trop cher », il faut répondre « Cher par rapport à quoi? » ; face à une demande de remise, il faut, dans un premier temps, rester ferme sur le prix annoncé: en invoquant le sérieux de l'entreprise ou le fait qu'une baisse du prix ne permettrait plus de garantir la même qualité...; si le client insiste, ne pas accorder la totalité d'une remise en une fois (ex. : si la marge de manœuvre permet d'accorder jusqu'à 10 % de remise, commencer par n'accorder que 4 à 5 % de remise); chercher à obtenir une contrepartie de la part du client: une commande plus importante ou un paiement au comptant...; jouer sur le registre de la confiance en dévoilant les composantes du prix; comparer avec les prix de la concurrence...

5.3.6.5.2. Techniques de traitement de l'objection « prix »

Cas de l'objection « prix », l'objection « qui tue » : « c'est trop cher ! »

Technique de réfutation	Détail	Exemple de réfutation
Addition	On additionne les avantages.	<i>Vous bénéficierez d'une extension de garantie gratuite, une suite de logiciels gratuits...</i>
La soustraction	En n'achetant pas aujourd'hui, le client paiera plus cher demain.	<i>L'opération « le mois Carrefour » prend fin dans 3 jours...</i>
La division	Rapporter le prix à une durée d'utilisation	<i>Votre abonnement à Canal plus reviendra à 1 euro 50 par jour...</i>
La multiplication	On grossit l'avantage en le multipliant pas la durée d'utilisation	<i>Avec ce modèle, vous économisez 1 l aux 100 km, soit 1000 l sur 3 ans...</i>
La relativité (le rapprochement)	Comparer le prix à celui d'un autre produit d'un prix beaucoup plus élevé et d'un intérêt moindre. Comparer la dépense avec les gains attendus	<i>Cet investissement en communication est bien moins cher qu'un stand pour une journée dans un salon</i>

5.4. Conclusion de la vente :

La phase de démonstration/argumentation touche à sa fin lorsque le client lui-même modifie son comportement verbal et non verbal (ses attitudes, la teneur de ses propos). En fait, sa décision est prise (d'achat ou de non-achat) et il envoie des messages que le vendeur doit savoir interpréter.

5.4.1. Les signaux d'achat

Ils sont explicites lorsque le client:

- demande s'il peut être livré rapidement, s'il peut bénéficier d'une remise ou d'un délai de paiement...
- change d'attitude et adopte un comportement expressif: en se penchant en avant vers le produit, en le manipulant avec insistance...
- demande un avantage supplémentaire (ex. : «*Si je commandais 12 cartons, pourriez-vous me livrer en deux fois?* »).

5.4.2. Les feux verts

Le client est convaincu et ferme dans sa décision et il intervient pour:

- donner son accord de manière non équivoque;
- poser une question qui le met en position d'utilisateur du produit (ex. : «*Où vais-je l'installer?* »);
- Le vendeur doit savoir alors conclure et sortir le bon de commande.

Cas du refus d'achat: le refus peut être ferme (il ne faut pas insister) ou conditionnel (la négociation reprendra plus tard); dans tous les cas, le vendeur doit rester calme et souriant et prendre congé en ayant à l'esprit que, après tout, le client pourra peut-être revenir sur sa décision (ne pas oublier de lui laisser une carte de visite et une documentation).

5.4.3. Les techniques de conclusion

- Proposer une vente additionnelle** (quantités supplémentaires) ou une vente complémentaire (options, accessoires).
- Reformuler la décision du client** (ex. : «*Nous sommes donc bien d'accord sur une quantité de..., une livraison le..., et un escompte de 2 % pour paiement comptant?* »).
- Poser une question alternative.** Cette question laisse le choix entre deux propositions d'achat (ex. : «*Vous préférez le modèle X ou le modèle Y?* » ou bien «*Je vous /ivre dans une semaine ou dans deux semaines?* »).
- Conclure implicitement.** Le commercial commence à remplir le bon de commande et propose, par exemple, une date de livraison.
- L'effet Columbo.** «*J'oubliais, Thomson vous offre 6 mois d'abonnement gratuit à TPS, sans engagement !!...* ». Le vendeur a gardé un argument ultime dans son sac...
- Le « préclose » :** le vendeur isole une dernière objection en obtenant un accord sur les autres «*bon, hormis ce dernier point, le produit vous convient ?..* ».

5.4.4. Le bon de commande

Le vendeur doit remplir le bon de commande en respectant les règles suivantes:

- **remplir le bon de commande** à haute voix (le silence peut inquiéter le client);
- remplir, si nécessaire, un formulaire de demande de crédit et calculer le montant des échéances;
- récapituler le lieu et la date de livraison;
- **faire signer** le client;
- demander le paiement ou **l'acompte**.

5.4.5. La prise de congé

La prise de congé succède logiquement à la signature du bon de commande. Le commercial ne doit pas s'éterniser et doit:

- **rassurer et féliciter** le client sur son choix;
- ne jamais revenir sur un point de l'argumentation (une nouvelle objection peut survenir) ;
- laisser une **carte de visite**, une documentation, un échantillon;
- prévoir et planifier les relations futures en fixant la date du prochain contact;
- remercier pour l'entretien qui vient de se dérouler;
- saluer chaleureusement.

5.5. Compléments :

La prise de contact dans l'entretien commercial

Adaptation à partir du site : www.frederic-chartier.com

la prise de contact lors d'un entretien commercial, la question « comment allez-vous ? » est systématiquement posée par le client ou par le vendeur... Une habitude mécanique qu'il convient d'enrayer pour réussir plus rapidement ce premier contact déterminant dans vos négociations commerciales... Un prétexte pour annoncer clairement et sans détour votre objectif de vente... Et réussir votre prise de contact !

De façon générale, lorsque deux êtres humains se rencontrent, ils se sentent obligés, après s'être dit « bonjour », d'échanger des « *Comment ça va ?* », « *Vous allez bien ?* », « *Vous êtes en forme ?* », « ... », ...

A ce genre de question, nous avons tendance à répondre par une question du même style sans même répondre à la question : « *Et vous ?* ». Heureusement, notre interlocuteur ne renchérit pas par une autre question, nous risquerions de nous rendre compte de la banalité de cette convention.

Si cela va bien, nous n'avons pas forcément envie de raconter notre vie et l'autre n'est pas forcément prêt à l'écouter. Tout bon commercial sait que la seule histoire qui intéresse véritablement notre client... C'est la sienne ! La notre, l'histoire de notre vie de vendeur, celle que nous connaissons la mieux, n'intéresse que nous et notre directeur commercial ! Ne tombons pas dans le « piège ».

Si cela ne va pas, nous répondons rarement « *pas terrible !* », nous préférons ne pas ennuyer l'autre avec nos problèmes et nous lui donnons une réponse « convenue ». Imaginez-vous client lors de la prise de contact avec un commercial « triste »... Votre impression immédiate serait : « *ses produits doivent être invendables... Je vais perdre mon temps !* ». Dans la réalité, à la question « *comment allez-vous ?* », votre client est déjà à l'autre bout du couloir, il n'a pas entendu votre réponse, car il n'attendait pas de réponse à sa question... Votre tête de « cocker triste » l'avait déjà renseigné. Et si jamais il avait entendu votre réponse, il vous aurait rétorqué sur le ton de la plaisanterie : « *Mais non ! (comprendre « oui ») Il ne faut pas vous en faire ! (comprendre le contraire...) Vous allez trouver d'autres clients... (Comprendre « surtout pas moi ! »).*

Il est vrai que ces questions de « politesse », « de savoir-vivre », ou peut-être tout simplement d'habitude mécanique, de convention donnent parfois envie de rire. D'ailleurs un humoriste français, Bigard, fait « *salle comble* » en reprenant ce genre d'expressions. A la question : « *en forme ?* », il répond : « *en forme de quoi ?* ». Il en est de même pour le médecin qui démarre systématiquement sa consultation par un « *comment allez-vous ?* » ... sans se rendre compte de l'énormité de sa question.

Plus sérieusement, je ne dis pas qu'il ne faut plus employer ces questions (car nous en serions incapables), je dis que lorsque nous posons la question « *Comment allez-vous ?* » :

- nous devons véritablement nous intéresser à la réponse de l'autre,
- nous ne pouvons la poser qu'à un interlocuteur qui est susceptible de bien vouloir nous répondre, rarement à un client et surtout pas à un prospect,
- qu'en aucun cas, cela constitue un bon moyen pour bien démarrer notre entretien de vente.

Maintenant, lorsque notre interlocuteur, notre client, nous demande si nous allons bien à la prise de contact... Profitons de l'occasion, de la perche pour rentrer dans le vif du sujet. C'est le bon moment pour annoncer clairement et sans détour notre objectif de visite. Plusieurs solutions s'offrent à nous en fonction de notre objectif commercial :

Pour vendre un produit ou service supplémentaire : « *C'est justement, l'objectif de notre entretien... Que cela aille mieux ! Je vous explique, vous êtes un client de longue date, vous m'avez exprimé à plusieurs reprises telle problématique, ma société s'y est intéressée et a mis au point telle solution et ma mission de vendeur est de vous donner envie de l'acheter au cours de l'entretien d'aujourd'hui... Qu'en pensez-vous ?* »

Pour récupérer une créance auprès d'un client : « *Mal !... Nous avons négocié ensemble un délai de paiement, ce délai étant dépassé de 15 jours et étant rémunéré sur les ventes encaissées, j'ai pour objectif de récupérer*

l'argent que vous me devez aujourd'hui... Qu'en pensez-vous ? »

Pour être recommandé par votre client auprès d'autres clients : *« Bien ! Et j'ai envie d'être encore mieux... J'ai en effet le sentiment que nous avons de très bonnes relations commerciales... Et j'ai dans l'idée que dans votre entourage, vous connaissez forcément des chefs d'entreprise qui, comme vous, pourraient être intéressés par mes services... Aussi, j'ai envie*

que vous me recommandiez auprès d'eux... Qu'en pensez-vous ? »

Et VOUS, qu'allez-vous répondre au « comment-allez-vous ? » lors de votre prochaine visite/client ou de votre entretien avec votre commercial ?

PS: Une bonne stratégie de vente est celle que l'on peut annoncer au client et ce, dès le début de l'entretien commercial... Et une bonne entrée en matière, cela se prépare !

LA QUESTION QUI FAIT VENDRE

Adaptation à partir du site : www.frederic-chartier.com

our vendre, il faut découvrir ce que le client a envie d'entendre... Pour cela, posons-lui la bonne question. Quelle est-elle ? Que peut-elle nous faire gagner ? Quand doit-on la poser ?

PASCAL a écrit : **« On se persuade mieux par les raisons qu'on a trouvées soi-même, que par celles qui sont venues de l'esprit des autres »**. Dans les échanges commerciaux, en effet, seul le client connaît les bonnes raisons qui lui feront acheter le produit ou service que nous avons envie de lui vendre. Le rôle du commercial consiste à les découvrir.

De nombreuses méthodes de vente insistent sur la phase de découverte. Cette étape est déterminante pour bâtir sa proposition et une argumentation ciblée. Connaître l'activité, l'entreprise, ses hommes, ses produits, son budget,..., toutes ces informations sont nécessaires. Pour cela, le commercial doit questionner son client.

Maintenant, cette étape « rationnelle » ne suffit pas pour emporter l'adhésion du client. Une étude faite dans le domaine industriel affirme que les décisions d'achat se font à 71 % sur des critères subjectifs (émotionnels), et à 29 % seulement sur des critères objectifs (rationnels). Il est donc important, au-delà des faits, de bien comprendre quelles sont les motivations de notre client. Le seul qui ait la réponse à notre objectif de vente, c'est notre interlocuteur. En effet, seul le client connaît la raison réelle de son achat et sait ce qu'il a envie d'entendre. Pourquoi ne pas alors lui demander ? Et ce, le plus tôt possible...

Si certains commerciaux ne lui demandent jamais et essuient, par conséquent, de nombreux échecs... D'autres la posent au nième rendez-vous. C'est en effet le cas du vendeur qui après une multitude d'entretiens infructueux, à court d'argument, ne sachant plus comment s'y prendre, va enfin s'en

remettre à son client. Et là, c'est l'étincelle, le client lui donne son mode d'emploi !

La maïeutique, chère à Socrate, est à la source de cette étincelle. Socrate prétendait, partout où l'on voulait bien l'entendre, qu'il ne savait rien. Il avait l'art de faire accoucher les esprits, de faire découvrir à ses interlocuteurs les vérités qu'ils portaient en eux. La force de sa méthode consistait à avoir un comportement humble, modeste et tolérant... Et à poser la ou les bonne(s) question(s).

Poser la bonne question qui fait vendre, cela revient à poser tous types de questions qui permettront à notre client de donner sa solution, celle-ci étant forcément la meilleure. Voici quelques exemples :

- « Comment faut-il faire pour travailler avec vous ? »
- « Comment dois-je faire pour vous donner envie ? »
- « Que faut-il que je fasse, dise, propose pour atteindre mon objectif ? »
- « Comment dois-je m'y prendre avec vous ? »
- « Quelles sont les conditions qu'il faut que je respecte pour que vous ayez envie de m'acheter ? »
- « Qu'est-ce qui ferait, selon vous, que je reparte avec un bon de commande ? »

Ces questions vont nous donner le cahier des charges du client. Maintenant, comment parler de l'intérêt de ces questions ouvertes sans évoquer les vertus de l'écoute ? **Il ne sert à rien d'interroger si l'on n'est pas très attentif aux réponses.** L'ordre du cahier des charges est très important, car il est décroissant. Il convient de reprendre les réponses du client dans l'ordre chronologique, car c'est son cerveau qui les a classées. Le client y sera plus réceptif.

Exemple : Si le client vous répond : « *de bons prix, des délais de livraison courts et que vous les respectiez mais le plus important, c'est la qualité de vos produits ...* ». Le plus important pour le client, contrairement à ce qu'il exprime avec ces mots, ce n'est pas la qualité de vos produits mais vos prix ! **C'est dans la première idée, réponse, réaction du client que se trouve la plus forte charge émotionnelle.**

Enfin, si le client vous rétorque : « *c'est vous le vendeur...* », ne tombez pas dans le piège. Sachez dire à votre client qu'il est le seul à connaître précisément la réponse. Pensez à Socrate!

Lors de mes stages de formation commerciale, j'invite mes participants à utiliser ces questions dès le début de l'entretien, dans les cinq premières minutes. Les résultats sur le terrain sont immédiats !

LES TECHNIQUES D'ECOUTE ACTIVE DANS LA VENTE...

Adaptation à partir du site : www.frederic-chartier.com

ourquoi l'écoute du client doit-elle être active dans la vente ? Comment s'y prendre ? Quelles sont les bonnes techniques de vente pour écouter activement nos clients et Préussir nos ventes ?

Comment parler de l'intérêt des questions sans évoquer les vertus de l'écoute ? Il ne sert à rien d'interroger notre client, si nous ne sommes pas très attentifs à ses réponses. Tous les jours, nous côtoyons des commerciaux qui questionnent mais semblent se désintéresser complètement de ce que le client peut avoir à dire en retour. Nombreux sont ceux qui se bornent à entendre, mais ne savent pas écouter. Comme d'autres, ou les mêmes peut-être, voient ce qui les entoure mais ne le regardent pas.

Notre écoute est trop souvent sélective, nous entendons ce que nous avons envie d'entendre et non ce que nous dit réellement notre interlocuteur. Nous ne retenons que les informations qui nous paraissent intéressantes car la conviction naturelle de l'homme est de ne retenir que les renseignements qui viennent appuyer ses convictions personnelles.

De nombreux commerciaux se concentrent trop sur leur prochaine question, sur ce qu'ils vont dire ou répliquer, que sur la réponse du client. Ecouter son client, ce n'est pas hocher de la tête et ponctuer le discours du client de « *je comprends* », « *bien-sûr* », « *bien entendu* », ...

Ecouter, c'est être attentif, tenir compte de ce que notre client nous dit, exprime, de ses émotions. Ecouter, c'est savoir se taire, et vouloir réellement comprendre les informations que le client nous donne, c'est être actif par notre écoute, c'est avoir une écoute active.

Ecouter activement son client, c'est écrire ce qu'il dit et non ce que nous comprenons, croyons comprendre ou ce que nous déduisons.

La prise de note nous permet de nous concentrer sur ce que nous dit notre client, de pénétrer dans sa structure mentale, de le comprendre en profondeur. Ecrire, évite à notre esprit de vagabonder, de penser à la place de notre interlocuteur, de réfléchir à ce que nous allons dire, et nous force à nous centrer exclusivement sur les dires de notre client. C'est le meilleur moyen pour stimuler notre attention.

La prise de notes doit être en temps réel, totale, chronologique et au temps et au mode :

- en « temps réel », en simultané, au fur et à mesure, nous devons mettre notre interlocuteur à notre rythme pour écrire tout ce qu'il nous dit.
- totale, nous notons trop souvent ce qui nous intéresse et ce que nous n'oublierons jamais. Nous pouvons abrégé les mots, pas les idées.
- chronologique, c'est dans la première idée, réponse, réaction du client que se trouve la plus forte charge émotionnelle. Elle n'est jamais gratuite et pourtant nous avons tendance à ne pas y prendre garde. Nous devons donc noter toutes ses idées, soit une idée par ligne (important).
- au temps et au mode, car nous ne les contrôlons pas et cette spontanéité est d'une grande signification.

Prenons un exemple de réponse à « La question qui fait vendre ». Si notre client répond : « *Déjà, il serait intéressant que je connaisse les points forts de vos prestations car j'ai ouïe dire que vos tarifs étaient prohibitifs dans la profession... Je*

n'arrive pas à comprendre que vous ayez une telle réputation... Cela doit être dur pour vous ! »

Nombreux sont ceux qui ne vont retenir qu'une seule chose « *tarifs prohibitifs* » et vont tomber dans le piège de vouloir argumenter et défendre leurs tarifs, leurs réputations, leurs difficultés de vendeurs et cela va être en effet « *durs pour eux* » !

Combien sont ceux qui vont entendre les premiers mots du client ? Pour bien entendre, je préconise une prise de note en temps réel, totale, chronologique et au temps et au mode. L'adverbe « *déjà* » est sans doute le mot le plus important... Il implique une suite... Il correspond à la première étape, la plus importante... puisque citée en premier. Quelle sera l'étape suivante pour atteindre notre objectif de vente ?

Si le client emploie spontanément le conditionnel « *il serait intéressant* », ce n'est pas le fruit du hasard. Notre client nous confirme sa première condition d'achat : connaître les points forts de nos prestations. Quels sont donc ces points forts qui justifieraient le tarif de nos prestations ? Enfin, plutôt que de vouloir défendre nos tarifs et de prendre les propos de notre client comme une attaque... Écoutons notre client. Il me semble qu'un client qui débute par « *Déjà, il serait intéressant que...* » nous démontre un véritable intérêt. Pourquoi nous reçoit-il ? Il vient de nous le dire en partie : il nous donne un premier élément de réponse : « *vous devez avoir de sacrés points forts que j'ai bien envie de connaître pour*

devenir votre client ». Et là, nous tombons dans une « reformulation positive » !

Écouter est un comportement, un état d'esprit qu'il convient d'améliorer sans cesse... La première technique pour y parvenir est exclusivement la prise de note ! Écouter activement demande une première action : prendre des notes.

Ensuite, pour écouter activement, je recommande une seconde action qui offre une alternative, un choix entre deux décisions :

- Soit de « *décoder* » la première idée de notre interlocuteur pour mieux comprendre ce qu'il nous dit et au moment où nous posons notre question ouverte, nous plaçons le symbole d'une flèche sur le mot cible à découvrir,
- Soit de « *reformuler positivement* » en entourant d'un coup de crayon la première idée de notre interlocuteur, celle sur laquelle nous allons exprimer notre émotion sans oublier d'aller chercher les nouvelles émotions de notre.

En notant avec précision tout ce que nous dit notre interlocuteur et en plaçant des flèches ou en entourant les idées maîtresses de notre client, nous nous constituons un enregistrement audio complet de notre entretien. Nous sommes alors capables de restituer mot à mot l'intégralité des propos tenus. Écouter, c'est noter... C'est l'objet de cette note !

LE SOURIRE COMMERCIAL DANS LA VENTE

Adaptation à partir du site : www.frederic-chartier.com

Le sourire est primordial dans la vente. Cela a toujours été vrai partout et à toutes les époques. Témoin ce vieux proverbe chinois qui dit : « L'homme qui ne sait pas sourire ne devrait pas tenir boutique ». De quel sourire s'agit-il ? Quelle est donc sa signification profonde ? Quel est ce nouveau logiciel de reconnaissance des émotions qui permet de décrypter les vrais sourires ?

Le sourire est un signe de décontraction physique et c'est la raison pour laquelle il est très difficile de sourire lorsque l'on fait un effort musculaire.

Vis-à-vis de l'acheteur, le sourire signifie donc que l'on est détendu, désarmé en face de lui. Et, comme le sourire est contagieux, il désarme à son tour le client.

Le sourire est également une marque de sympathie : il veut dire en somme « *je suis heureux de vous voir* », « *j'ai du plaisir à vous rendre service* ». Le sourire est un signal de bien-être, voire de sérénité, en même temps qu'un signal de bienvenue... Il montre au client que nous le considérons comme un ami... La sympathie engendrant la sympathie, le client, à son tour, nous trouvera sympathique et, à travers nous, ce sont nos produits et notre société qu'il trouvera sympathiques.

Seulement de quel sourire s'agit-il ? Est-ce le sourire forcé, crispé, mécanique, auquel on a réservé la triste appellation de « *sourire commercial* » ?

Certainement pas : celui-là tient beaucoup plus de la grimace que du sourire et le client ou le téléspectateur ne s'y trompe généralement pas.

Non ! Le vrai sourire est naturel, spontané, sincère, il émane de l'ensemble de la personnalité. C'est un raisonnement du cœur et de l'esprit.

Quel en est le secret ? L'équilibre, la détente, la joie intérieure.

Le célèbre sourire de "La Joconde", le chef d'œuvre de Léonard de Vinci, révélerait les éléments suivants : beaucoup de bonheur (83%), du dédain (9%), un brin de peur (6%) et une pincée de colère (2%). C'est du moins ce qu'il ressort du passage au crible de visage de Monna Lisa au moyen d'un nouveau logiciel de reconnaissance des émotions (Les résultats sont révélés par l'hebdomadaire britannique scientifique "New Scientist"). Ce logiciel prend en compte les principaux traits du visage, tels que la courbure des lèvres ou les pattes d'oie autour des yeux, et les met en relation avec six émotions de base. Demain, peut-être, vos clients utiliseront cet outil pour mieux vous

cerner... Et votre vrai sourire qui irise les yeux et dessine la bouche, sera validé scientifiquement ! (les faux sourires seront aussi démasqués)

Dans la vente, le sourire est une force. Lorsque l'on accueille le client, pour créer dès le départ un climat favorable ; en présentant ses arguments, pour qu'il soit dans un état réceptif ; pour le rassurer et l'amener à prendre sa décision, c'est également notre sourire qui augmente notre force de persuasion.

Enfin, en prenant congé de lui, même et surtout s'il n'a pas acheté, si l'on reste détendu et souriant, le client, consciemment ou non, éprouvera un certain regret de n'avoir pas acheté à quelqu'un d'aussi sympathique et il est possible que, la prochaine fois, il nous réserve son achat.

« On met en action 65 muscles faciaux quand on a l'air mécontent et 12 seulement quand on sourit »

Alors, pourquoi se surmener ?

ARGUMENTS DE VENTE, ARGUMENTAIRES, ARGUMENTATIONS COMMERCIALES

Adaptation à partir du site : www.frederic-chartier.com

uels sont les meilleurs arguments de vente pour nos commerciaux ? Quelle est la bonne technique pour construire notre argumentaire commercial ? Voici une méthode pratique en 5 étapes et des outils solides pour réussir nos argumentations commerciales et augmenter nos ventes...

L'élaboration, la construction, l'organisation, l'utilisation et la présentation d'un argumentaire se réalisent en 5 étapes :

1. Inventorier toutes les caractéristiques produit

La première étape consiste à s'intéresser au produit ou service à vendre en dressant une liste de tout ce qui le caractérise. S'intéresser au produit, c'est apprendre à le connaître, c'est y croire, c'est l'aimer pour pouvoir le vendre... C'est donner sa chance au produit ! (cf. le film « *la vérité si je mens* »). Plus sérieusement, cet inventaire de caractéristiques peut être réalisé sous la forme d'un brainstorming avec toutes les personnes de l'entreprise (le directeur marketing, le chef de produit, les responsables des ventes, ...) et pourquoi pas, avec un panel de clients potentiels (les futurs acheteurs) et mieux encore : des clients consommateurs de

nos produits. L'objectif est de trouver le plus grand nombre de caractéristiques. Une caractéristique se définit comme une particularité technique, un élément entrant dans la composition du produit ou/et dans la description du service, c'est un fait réel et objectif, c'est ce qui le caractérise, c'est concret et indiscutable, ce sont des chiffres et des références, c'est **CE QUE C'EST** ! Il existe plusieurs types de caractéristiques :

- **les caractéristiques techniques** du produit : composition, poids, dimensions, forme, couleur, mode de fabrication, performances, mode de fonctionnement, ... ou du service : description de la prestation : objectifs, résultats attendus, contenu, durée, modalités, ...,
- **les caractéristiques commerciales** : les tarifs, dégressifs et promotions, les

modes et délais de paiement, de livraison, de distribution, de diffusion, les procédures, le conditionnement, la formation éventuelle pour s'approprier le produit ou service, les garanties, des exemples de clients fidèles, le service après-vente, l'assistance, ...,

- **les caractéristiques annexes** au produit ou service, ce que l'on peut regrouper sous le terme de « services plus » : voiture de prêt pour un garagiste, remboursement du parking pour un commerçant, ..., ou encore de « services associés ».
- **les caractéristiques de l'entreprise** : notoriété, image de marque, ancienneté, solidité financière, implantation géographique, nombre de salariés, références clients, nombre de clients, moyens de production, normes iso, ...

Maintenant, une énumération de caractéristiques techniques ne fait pas vendre... Si je vous dis qu'il est composé de 13 éléments, dont 5 sont des gaz et 8 des solides, l'hydrogène correspond à 45,5 % de sa composition, le charbon à 12,6 %, ... Ce début de description technique ne nous dit pas grand-chose et pourtant cette liste correspond à la composition chimique du corps humain... Une photo de Brad Pitt ou d'Angelina Jolie est sûrement plus vendeuse.

Le rôle du commercial est de traduire les caractéristiques en avantages pour que le client perçoive correctement comment et pourquoi notre produit ou notre service va le satisfaire. N'oublions pas que le client n'achète pas notre produit mais l'idée que ce produit ou service va améliorer sa situation. Le client achète des solutions qui vont résoudre ses problèmes et répondre à ses besoins et à ses motivations, ce qui l'intéresse n'est pas ce que fait notre produit, mais ce qu'il peut faire avec.

Si nous devons vendre une tondeuse à gazon, c'est de la pelouse parfaite dont nous devons parler, et non uniquement des caractéristiques du moteur Briggs & Stratton 13 HP à 4 temps made in USA ! Cela ne veut pas dire que nous ne devons énumérer qu'une succession d'avantages abstraits, subjectifs et donc contestables (herbe bien coupée, faible consommation d'essence, prix intéressant, matériel robuste, ...), nous tomberions alors dans la caricature du vendeur baratineur qui promet sans preuve. Un argument de vente, c'est la combinaison d'une caractéristique et d'un avantage client.

2. Déterminer les avantages concurrentiels

La deuxième étape va par conséquent correspondre à reprendre chaque caractéristique et lui trouver un ou plusieurs avantages concurrentiels qui démarquent le produit ou le service de la concurrence. Qu'apporte chaque caractéristique en termes de « plus » pour le client ? Quel « bénéfice client » peut-il en retirer ? Pour trouver les avantages, il est parfois utile de penser aux inconvénients que peuvent engendrer des caractéristiques, aux avantages des concurrents, à nos spécificités (notre produit est le seul qui..., notre société est la première qui..., nos machines sont les seules à...). Certaines caractéristiques n'apportent rien, souvent trop générales et sont, par conséquent, à éliminer de notre liste d'arguments. Dans tous les cas, l'avantage est par rapport à la concurrence. Il faut penser aux trois niveaux de concurrence, la concurrence directe (nous y pensons toujours), la concurrence indirecte (nous y pensons parfois), la possibilité d'acheter autre chose (nous n'y pensons jamais !)

3. Apporter la preuve de la véracité de nos arguments

La troisième étape : mettre en forme l'argumentaire commercial, se constituer une véritable « boîte à outils » pour appuyer notre argumentation orale d'éléments visuels, d'écrits et d'éléments de preuves. Plusieurs types de support existent.

- Le Book commercial, version papier, dans un classeur ou protège-documents apporte au vendeur un soutien visuel qui contribue fortement à la mémorisation et à la crédibilité des arguments. Il doit être agencé avec des onglets pour permettre au commercial d'aller directement à l'argument demandé par son client afin de cibler et personnaliser l'argumentation. La construction du book de vente se doit d'être structurée et homogène : les visuels (photos du siège social, de l'équipe, des produits, du matériel de production, organigrammes ou trombinoscopes, articles de presse, graphiques, plans, dessins, ...) seront placés sur les pages de gauche face aux avantages en page de droite pour un meilleur sens de lecture.

- L'argumentation « Power Point » à l'aide d'un vidéo projecteur. Elle est à utiliser à partir de 3 interlocuteurs lors d'une présentation à un comité de direction ou de dirigeants. La présentation des arguments, pour être efficace, doit être courte, les caractères doivent être

suffisamment gros pour être lisibles, un argument par diapo, les schémas, graphiques et images apportent un plus. Le risque d'une telle argumentaire est d'assommer l'auditoire par une lecture ennuyeuse... l'argumentation est un moment d'échange. Il faut veiller à ce que la présentation reste interactive et dynamique en la ponctuée de mises en situation, de métaphores, analogies, citations et surtout... en la personnalisant.

- Le produit en lui-même lorsque cela est possible, voire des exemples d'assortiment de produits, ou plus simplement des échantillons de produit ou de matière, des coupes de produit.

Un client témoin ! Sûrement le meilleur « support » pour argumenter un autre client (cf. « Savoir prendre des références actives » pages 80 à 85 dans mon livre). Les témoignages écrits de clients satisfaits de nos produits ou prestations sont, quant à eux, insérés dans notre book commercial ou notre présentation « Power Point ».

4. Personnaliser l'argumentation

La quatrième étape : savoir présenter le bon argument de vente, au bon moment et au bon client... Savoir personnaliser notre argumentation pour chaque client en s'appuyant sur ses dires ! En utilisant ses propres mots, son vocabulaire, ses tournures de phrases employées depuis le début de l'entretien de vente. Il convient d'écouter dans l'ordre les réponses de notre client à la question sur ses motivations d'achat. C'est par la qualité de notre découverte, la pertinence de

nos questions sur les réelles motivations de notre client et notre capacité à écouter les réponses de nos clients par la prise de note que nous allons savoir pour chacun de nos clients, quels vont être les 3 ou 4 arguments de vente à utiliser et dans quel ordre. Des arguments à distiller un par un, avec une question ouverte pour connaître la portée de chacun d'entre eux sur notre client

5. S'exprimer avec conviction

Cinquième et dernière étape : la force de conviction... La puissance du vendeur. Nous savons en effet que 7 % d'un message passe par les mots, 38 % par le ton, et 55 % par les gestes. Sachons donc...

- Employer des mots qui ont un fort impact, des mots suggestifs, des mots «qui font acheter»
- Avoir un ton énergique, dynamique, enthousiaste, sans être agressif. Il faut savoir marquer des temps d'arrêt, faire varier son intonation, appuyer certains mots en augmentant le volume de sa voix.
- Accompagner notre argumentation avec des gestes appropriés : posture confortable mais pas immobile, regards plus ou moins appuyés, gestes qui accompagnent la signification des mots. Le fait d'apporter la preuve écrite de tout ce que nous avançons nous rend plus crédible.
- Et surtout en étant nous même convaincu de nos arguments !

POUR DONNER PLUS DE POIDS A SON ARGUMENTATION

Règles à suivre	Pour être efficace l'argument doit...	C'est-à-dire	Observations générales
Règle n°1	Etre personnalisé	-être conçu sur la base des attentes du client ; -donner l'image du « sur mesure » ; -être exprimé dans le langage du client.	On s'adresse à un individu, pas à un segment de marché.
Règle n°2	Etre crédible	-s'appuyer sur des faits ; -ressortir d'une logique ; -être soutenu par des documents.	Ne pas confondre argument et boniment.
Règle n°3	Arriver au bon moment	-n'être présenté que lorsque le client paraît à même de le recevoir ; -arriver après que le vendeur a bien reformulé l'essentiel des attentes de son interlocuteur ; -être clairement inscrit dans une démarche de progression.	La vente est un processus

Règle n°4	Voir son impact contrôlé	-être suivi de questions de contrôle ; -pour une maîtrise du déroulement de la vente ; -par un traitement instantané des réponses apportées.	L'objectif est de vendre pas d'informer.
-----------	---------------------------------	--	--

LES TYPES DE PREUVES UTILISEES EN ARGUMENTATION

Type de preuves	Caractéristiques principales	Exemples de formulations
PAR LA REFERENCE	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste à prendre appui sur la satisfaction de clients ayant déjà acheté le produit. • Le poids de l'argument est d'autant plus fort que les clients actuels sont nombreux et connus. 	<p>« Vous avez ce modèle, je l'est déjà vendu à ..., et vous connaissez leur exigences, lorsqu'ils achètent. »</p> <p>« Ecoutez, je n'est rien à vous cacher, voilà mes ventes du mois. »</p>
PAR L'EXPERIENCE ACQUISE	<ul style="list-style-type: none"> • La preuve est fondée sur des chiffres, des évolutions, des comparaisons, etc. • Le vendeur argumente à partir de tableaux, de graphiques, etc. 	<p>« Tenez, monsieur, rappelez-vous le modèle Y. savez-vous combien j'en ai vendu ? » « Voilà les ventes de l'année écoulée. »</p>
PAR ANALOGIE	<ul style="list-style-type: none"> • Porter à la connaissance du client des solutions assez voisines de la sienne qui ont donné tout à fait satisfaction des concurrents. • Cette preuve est principalement utile dans la vente de services. 	<p>« Pour que vous ayez une idée, j'ai fait un placement de financement du même type a Monsieur Untel, que vous connaissez. Voilà ce qui l'a décidé. »</p> <p>« Non je n'ai pas encore fait d'études sur les produits de la mer. Mais dans le secteur agroalimentaire, j'ai par exemple... » « tenez voilà le dossier. »</p>
PAR DEDUCTION	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste à procéder à partir d'essais réalisés en laboratoire. • Il faut que l'interlocuteur accorde de l'importance aux tests réalisés. 	<p>« Ce que je peut vous dire, c'est qu'avant de lancer ce modèle, nous avons fait de tests précis sur... »</p> <p>« Nos derniers tests montrent que... »</p>

EXPRESSIONS ET TERMES A EVITER

« 9 » TYPES D'EXPRESSION A EVITER	LEURS CARACTERISTIQUES DOMINANTES	QUELQUES EXEMPLES ILLUSTRATIFS	NOS PRECONISATIONS AUX VENDEURS
1. LES EXPRESSIONS NEGATIVES.	Suscitent une réponse négative de la part du client.	-« ne souhaitez-vous pas... ? » -« n'attendez-vous pas... ? »	Toujours s'adresser au client de façon positive.
2. CELLES QUI FONT PEUR.	Créent l'inquiétude chez l'interlocuteur au lieu de le mettre en confiance.	-« je suis d'accord avec vous, c'est très cher. » -« vous verrez bien, je ne pense pas que ce soit une mauvaise affaire. »	User les mots les plus valorisants pour celui ou celle à qui ils sont destinés.
3. LES FORMES CONDITIONNELLES.	N'incitent pas le client à agir dans le sens de l'achat.	-« si vous aviez à choisir... ? » -« si vous le souhaitez, nous pourrions... ? »	Utiliser toujours le présent, c'est plus direct.
4. LES EXPRESSIONS DUBITATIVES.	Sont susceptibles d'éveiller des doutes chez l'interlocuteur.	-« il me semble que... ? » -« je crois que... ? »	Mettre en avant uniquement ce dont le vendeur est persuadé.

5. LES PREFERENCES PERSONNELLES.	Le vendeur parle de lui au lieu de centrer la discussion sur son interlocuteur.	-« je trouve que... ? » -« mon opinion sur ce point... ? »	Bannir le « je »
6. LES EXPRESSIONS « REPOUSSOIR ».	Preennent le contre-pied de ce que dit le client.	-« je ne suis pas d'accord... » -« vous vous trompez complètement sur... »	Toujours rester en retrait.
7. LES FORMULES SANS CONSISTANCE.	appauvrissent les arguments présentés au client.	-« vous pouvez me croire... » -« croyez-moi, je... »	Etre beaucoup plus direct face à l'interlocuteur.
8. LES EXPRESSIONS IMPERSONNELLES.	Créent le flou.	-« j'en parlerai aux personnes compétentes. » -« on verra ce que l'on pourra faire. »	Etre plus précis pour gagner en crédibilité.
9. LES FORMES EXCESSIVES.	font perdre sa crédibilité à l'argumentation.	-« je peut vous assurer qu'en 20 ans nous n'avons jamais eu le moindre problème. » -« vous savez, nos clients achètent ce produit sans même le regarder, tant il est partout apprécié. »	Ne pas confondre «prouver » et « exagérer ».

ANALYSE DE SEIZE OBJECTIONS CLASSIQUES

OBJECTION	ANALYSE
1. je n'ai pas de temps.	Objection prétexte. Ce client ne voit pas à priori quel intérêt pourrait avoir pour lui ce que vous lui proposez. Vous allez le prendre au mot, en interprétant sa pensée, il n'a pas le temps aujourd'hui, mais sans doute demain sera-t-il plus disponible ? « c'est plus précisément pour cela que je vous appelle, afin de convenir d'un rendez-vous à un moment favorable pour vous... »
2a- ça ne m'intéresse pas. 2b- je n'ai besoin de rien.	Encore deux objections prétextes identiques à la précédente. Qu'est ce qui ne l'intéresse pas ? comment s'y prend-il pour adapter ses achats à ses besoins ? le mieux est de lui demander par effritement précédé par une interprétation. « si je vous comprend bien, vous me dites que vous avez une politique d'approvisionnement qui fonctionne bien. Pour que je puisse vous faire profiter de certaines opportunités dans nos offres, pouvez-vous m'expliquer votre raisonnement ? »
3. vous êtes tous les mêmes.	Objection qui témoigne d'une ignorance du fournisseur et de ses particularités. On va alors abonder dans son sens, avant de prendre appui sur cette objection pour y répondre. « vu de l'extérieur, je conçois qu'on puisse trouver des ressemblances aux fournisseurs. Et pourtant chacun s'attache à cultiver ses particularités en pensant aux besoins de sa clientèle. C'est précisément pour cela que j'ai tenu à ce que nous fassions mutuellement connaissance. Je voudrais notamment vous expliquer comment nous avons défini notre gamme de produits... »
4a- j'ai déjà un fournisseur. 4b- je suis satisfait de mes fournisseurs actuels.	La visite d'un fournisseur de plus risque de déranger l'ordre établi, d'où la crainte exprimée par ce client. Mais cela ne vaudra-t-il pas la peine, pour lui- et n'est-il pas payé pour cela ?-de détecter si ce nouveau fournisseur ne lui rendrait pas un meilleur service que les fournisseurs actuellement en place ? traitement par interprétation suivi d'un effritement. « je pense en effet que vous avez choisi judicieusement vos fournisseurs. Mais vous constater sans doute que les évolutions économiques sont très rapides et qu'il importe de comparer en permanence les prestations des fournisseurs actuels à ce que d'autres peuvent proposer de mieux. C'est précisément ce qui motive ma visite aujourd'hui. A quoi êtes-vous le plus attentif ou qu'appréciez-vous particulièrement chez vos fournisseurs actuels ? »
5- ça vaut	Répondre ou ne pas répondre tout de suite ? on peut tenter un écran :

combien ? (la question est posée au début de l'entretien)	<p>« bien entendu la question du prix sera abordée au cours de cet entretien. Auparavant, pour apporter la réponse la plus adaptée... » (reprise de la découverte) on peut aussi donner un prix de principe, ce qui risque de déclencher : « c'est trop cher » qui sera abordé ci-dessous. Alors pourquoi ne pas commencer par un prix attrayant pour allécher le client. Encore faut-il qu'il puisse accéder à ce prix attrayant (quantité commandée), ce que nous ignorons. En définitive, repousser l'énoncé du prix après avoir situé les problèmes à résoudre et les attentes du client semble la meilleure tactique.</p>
6a- j'ai du stock. 6b- j'ai trop de stock.	<p>Si l'objection est sincère, le client n'est pas en position d'achat. L'existence d'un stock est à l'origine de plusieurs préoccupations pour le client : écoulement, immobilisation de trésorerie. C'est par l'approche de ces préoccupations que l'on trouvera la réponse. On précèdera par une reformulation-transformation (interprétation) suivi d'un ballon d'essai. « un stock est toujours un sujet de préoccupation...on se demande à quelle vitesse il va s'écouler et quand on sera en position d'achat. De plus ce stock peut se traduire par une immobilisation de trésorerie. Et vous vous demandez sans doute comment vous pourriez résoudre ces questions. Et si nous examinons la solution ensemble »</p>
7- un fournisseur de plus ? vous n'y pensez pas ! je cherche plutôt à éliminer l'un d'entre eux.	<p>Vous allez faire dériver votre interlocuteur vers une autre réflexion sur ses fournisseurs. Ici on commence par un effritement : « pourquoi chercher-vous à éliminer un de vos fournisseurs ? quel est votre raisonnement par rapport à votre approvisionnement ? » et en fonction des réponses obtenues (interprétation et appui) : « en fait vous vous posez la question de la politique à suivre pour choisir moins de fournisseurs et obtenir autant si ce n'est davantage de services. C'est justement notre façon d'établir une relation de service solide et durable que je voudrais vous présenter au cours de cette visite... »</p>
8- je n'ai pas de budget.	<p>Objection prétexte ou sincère ? une chose est claire : cet interlocuteur ne sait pas comment vendre ce que vous lui proposez à l'intérieur de sa structure. Effritement d'abord, ballons d'essai ensuite : « comment se prennent les décisions en matière de budget ? selon quelle procédure ? selon les informations fournies : « et si nous présentions ce projet de la façon suivante... »</p>
9a- c'est trop cher. 9b- ce n'est pas rentable.	<p>Un prix « sec » n'a pas de signification. Un prix s'évalue par rapport à une utilité (en partie subjective) et par rapport à un environnement professionnel. Donc, effritement : « Quand vous estimez que c'est trop cher (que ce n'est pas rentable) quels sont vos repères ? » on peut poursuivre par une reformulation affaiblie : « c'est cette différence de quelques dirhams qui provoque votre réaction ? »</p>
10a- vous êtes mal placé. 10b- mon fournisseur actuel m'accorde X% de moins.	<p>Comme pour l'objection précédente, il faut replacer cette observation dans son contexte (effritement). « quelles sont les conditions que vous consentent mes confrères ? en quoi sont-ils mieux placés que nous ? » on poursuivra par un appui : « notre différence de prix s'explique par... »</p>
11- votre gamme n'est pas complète.	<p>C'est vrai. Votre gamme de produits est concentrée sur le 20x80 de la demande. Vous acceptez l'objection (compensation précédée par un effritement) : « quels sont les articles que vous ne trouvez pas chez nous ? combien en achetez-vous chaque année ? et tels autres articles de notre gamme ?... » « comme vous le constatez nous avons sélectionné les articles qui sont les plus demandés, ce qui vous permet d'avoir des séries plus importantes, des prix moins élevés et une disponibilité immédiate de toutes nos références »</p>
12- votre sélection est techniquement	<p>C'est possible. On n'arrête pas le progrès...mais votre client a-t-il besoin réellement de la toute dernière invention. Nous allons le vérifier par un effritement :</p>

dépassée.	<i>« quelles sont les performances que vous attendez précisément des matériels que vous utilisez ? »</i> et selon la réponse, vous ferez observer qu'en fait votre solution présente exactement les caractéristiques requises même si ce matériel a été mis au point avant celui d'un confrère. On peut suggérer aussi que votre expérience promet une plus grande sécurité que le matériel concurrent.
13- c'est trop compliqué.	Appui : <i>« c'est pourquoi nous avons prévu lors de l'installation un cours d'entraînement pour tous les utilisateurs et que nous formons à notre centre technique tous les personnels que vous voudrez bien envoyer ultérieurement »</i>
14- le délai de livraison est trop long.	Effritement suivi d'une division : <i>« de quelle quantité avez-vous besoin et à quelle date ? »</i> après avoir écouté la réponse : <i>« si je vous propose telle quantité immédiatement et trois livraisons chaque quinzaine, je réponds me semble-t-il à ce qui vous est nécessaire ? »</i>
15- il faut que j'en parle à...	Approbation suivi d'un effritement : <i>« il est normal de s'entourer des conseils de personnes avisées. Ces personnes que vous connaissez bien, à quoi seront-elles attentives ? voulez-vous que nous préparons ensemble les arguments que vous pourrez développer ? et vous même, quel est votre sentiment personnel sur cette affaire ? »</i>
16- je vais réfléchir.	Dérobade classique. Votre interlocuteur n'ose par refuser. Effritement encore : <i>« toute décision mérite réflexion. Mais sur quoi portera votre réflexion ? peut être y a-t-il des aspects que je n'ai pas suffisamment détaillé. Parlons-en... »</i>

LES FACTEURS QUI INFLUENCENT LA PERCEPTION FAVORABLE DU PRIX PAR L'ACHETEUR POTENTIEL

LES FACTEURS MIS EN RELIEF	QUELQUES OBSERVATIONS GENERALES
1. MODE DE PAIEMENT	A savoir : l'octroi de conditions de paiement favorables, l'envoi de factures détaillées, à un moment convenable, etc.
2. LE MODE D'ACHAT	Les bons clients, du fait de leurs achats répétitifs, ne font plus attention au prix.
3. LA LIBERALITE DANS LES PETITES CHOSES	La mesquinerie irrite le client. N'exiger pas le paiement d'une modification insignifiante.
4. LE TRAITEMENT DU CLIENT	La qualité de l'accueil et de l'ambiance fait souvent oublier le prix, ou du moins en minimise l'impact sur le client.
5. L'INCIDENCE DU PRIX DE REVIENT TOTAL DU BIEN A FABRIQUER	Plus cette incidence sur le prix de revient total est faible, moins le prix du produit tire en conséquence.
6. LA SPECIFICITE DE LA DESTINATION DU PRODUIT	Plus la marchandise est adaptée à une fin spécifique, moins on se soucie de son prix.
7. L'INITIATIVE DU VENDEUR DANS LA PROPOSITION DU PRIX	Le prix est d'autant plus difficile à débattre que le client a été obligé de le demander à plusieurs reprises.
8. L'URGENCE DU BESOIN A SATISFAIRE	Plus un produit est nécessaire, moins le client accorde de l'importance à son prix.
9. LA VALEUR DU PRODUIT PROPOSE	Plus un bien garde sa valeur (à la revente par exemple), moins le client est heurté par son prix.
10. LE PRESTIGE DU PRODUIT ET CELUI DU LIEU DE SA VENTE	La notoriété et le prestige diminuent l'importance du prix, voire exigent un prix élevé.

Conclusion de la vente : armez vos commerciaux

Action Commerciale N°209 - 23/10/2001 - Stéphanie Moge-Masson

our bien vendre, encore faut-il savoir bien conclure. Le "closing", cette étape cruciale qui Pmène de la négociation à la signature, a ses méthodes, secrets et ficelles. Conseils pour

former vos commerciaux à la phase la plus délicate de l'acte de vente.

Bien des commerciaux abandonnent la partie au moment précis où ils allaient triompher. » Pour Pascal Py, directeur du cabinet Forventor (conseil en perfectionnement commercial) et formateur au Cnof, à l'IFG et à l'ESCP-EAP, c'est au moment de conclure que nombre de vendeurs renoncent, « un peu comme s'ils avaient peur de gagner ». Spécialiste de ce qu'il appelle le "closing" – c'est-à-dire l'art et la manière de conduire progressivement la vente vers un dénouement favorable – et auteur d'un ouvrage sur le sujet (à paraître à la rentrée aux Éditions d'Organisation), Pascal Py est très attaché au travail fourni en amont. « Pour bien préparer leurs forces de vente à ce moment crucial de l'acte commercial, explique-t-il, les ma-nagers doivent tout d'abord les former à la compréhension du processus psychologique qui fera passer le client du "non", privilégié dans notre éducation, au "oui". » Concrètement, le pédagogue préconise d'associer théorie et pratique, ou encore « exposés structurants et développés, jeux de rôles enregistrés sur vidéo (avec débriefing précis à la clé) et, enfin, applications adaptées au métier de l'entreprise ». Ainsi, chez Pages Jaunes, Marc Rebière, responsable du lancement et de la commercialisation des offres auprès de la force de vente, complète les formations théoriques par des trainings réguliers et des séances de « coaching » des jeunes vendeurs par leur responsable hiérarchique. « Il est, en effet, très opportun de nommer un parrain afin de familiariser les nouvelles recrues avec les réflexes clés de la vente, renchérit Pierre Verocaï, gérant du cabinet XPS Conseil et Formation. Mais, plutôt que de nommer, pour cette mission, un vendeur d'expérience, un "ancien" de l'entreprise, peu enclin à remettre en question sa bonne vieille méthode, mieux vaut faire appel à plusieurs commerciaux confirmés, dont l'apport pédagogique différera. »

1. Ecouter avant de proposer

« La conclusion prend racine dans l'acte de vente. Elle n'en est qu'une étape, certes importante, mais indissociable des autres moments de l'entretien commercial », affirme Marc Rebière. Avant même de former au "closing" à proprement parler, tous les formateurs s'accordent à préparer leurs équipes à la compréhension des besoins du client. Le but du jeu est d'apprendre aux commerciaux à se pencher sur leurs

interlocuteurs, leurs attentes, problèmes et besoins, avant même de leur parler du moindre produit. Il faut donner au client la certitude qu'il est écouté et surtout compris. Le vendeur se comporte alors en bon médecin de famille ! C'est ce que la Cegos nomme, pour sa part, l'"écoute active". « Il s'agit de tout mettre en œuvre afin de cerner ce que désire vraiment le client », témoigne Guillaume Huot, directeur des formations inter-entreprises (secteurs marketing et commercial) à la Cegos. Pour y parvenir, ce dernier conseille d'« éviter de calquer ses propres modèles d'interprétation sur le discours d'autrui », et même de travailler sur les techniques d'écoute : « Il faut, par exemple, apprendre à décrypter la gestuelle, les intonations, les postures... et affûter ses méthodes de questionnement, voire de prise de notes. » Cette étape décisive de dialogue et de mise en confiance validée, le commercial devra faire face, dans la plupart des cas, à une phase de négociation : d'accord sur le fond, le prospect a pourtant besoin d'être rassuré et de sentir qu'il a fait plier son interlocuteur sur un certain nombre de points qu'il estime importants. « À ce stade, le client est déjà "mûr", remarque Pierre Verocaï. S'il émet des objections ou, mieux, s'il cherche à négocier, c'est qu'il a fait un grand pas en avant ! » C'est pourquoi Pierre Verocaï propose alors aux vendeurs de tenter ce qu'il appelle une "négoconclusion" : « Si vous signiez aujourd'hui, je pourrais faire un geste... » Pour Guillaume Huot, « la valeur relative des choses prime toujours sur leur valeur absolue. Ainsi, ce que l'on a obtenu au prix d'après tractations est toujours plus apprécié que ce que l'on a obtenu sans effort ». Au commercial, donc, de jouer sur les aspects irrationnels de la décision. Et de donner au client l'impression qu'il est parvenu à ses fins. « Un client qui s'en va sans s'être engagé est presque un client perdu », lance, de son côté, Pascal Py. Afin d'éviter l'écueil du "Je vais réfléchir", il convient donc d'armer ses vendeurs pour qu'ils résistent à la pression. « Tout client tente de s'échapper au moment de conclure », reprend Pascal Py. Afin d'entraîner son interlocuteur dans un cheminement logique qui le mènera à coup sûr au "oui", l'expert préconise la méthode des « conclusions tests ». « Le directeur commercial doit recenser, avec son équipe, des formules de conclusion partielle qui serviront de ballons d'essai avant la conclusion finale. » L'intérêt de la méthode est d'obtenir plusieurs accords

partiels successifs, de plus en plus engageants, qui vont peu à peu mener le client à l'accord définitif. « Par exemple, le vendeur peut proposer une date de livraison en demandant à son interlocuteur si elle lui convient ou s'il en préfère une autre... », précise Pascal Py. Reste que le vendeur doit, à un moment ou à un autre, passer de la dernière "conclusion test" à la signature. « C'est au vendeur qu'incombe cette lourde tâche », affirme, sans l'ombre d'une hésitation, Pierre Verocaï. Un avis que partage Marc Rebière : « Nous incitons vivement nos commerciaux à prendre en charge cette étape, faute de quoi le client sera tenté de remettre à plus tard la prise de décision ».

2. Se jeter à l'eau... mais pas sans bouée !

« Mais attention, insiste Guillaume Huot, il faut alors être sûr que la personne est réellement prête à signer, qu'elle ne va pas être tentée de renégocier quelques petits avantages dans la dernière ligne droite. » Pour former les vendeurs à détecter l'instant "T", le porte-parole de la Cegos fait confiance aux « entraînements à répétition » et au « travail au cas par cas ». « Mais il existe quelques signaux qu'il convient d'apprendre à repérer. Ainsi, un changement

inopiné et radical de comportement – mutisme brutal, retour sur certaines questions déjà posées, etc. – indique un changement d'attitude psychologique ». C'est alors qu'anxieux, le vendeur pourra se jeter à l'eau et évaluer l'efficacité de ses méthodes. Deux cas de figure se présentent alors : le client accepte et achète, ou il décline in fine l'offre. « Il faut rebondir dans les deux cas », déclare Pascal Py. En clair, le manager devra habituer les commerciaux à remercier le client et à le féliciter, en ayant pris soin de garder, pour cela, un dernier argument de vente qu'ils ne brandiront qu'après l'accord final : « Vous venez de choisir l'un de nos produits, vous en serez pleinement satisfait... ». « De plus, s'il existe un seul moment où le vendeur peut éventuellement se permettre de demander à son client de communiquer les noms de quelques personnes de son entourage susceptibles d'être, elles aussi, intéressées, c'est bien celui-là », ajoute Pascal Py. Enfin, reprend-il, « il est important d'enseigner l'art de rebondir en cas d'échec. Il y a souvent moyen de tenter sa chance pour un autre rendez-vous, de rechercher un accord partiel ». Car, comme le souligne Marc Rebière, « la porte n'est jamais définitivement close ».

LA CONSOLIDATION DE LA VENTE

QUOI FAIRE	POURQUOI LE FAIRE	COMMENT LE FAIRE
CONFORTER LE CLIENT DANS SES CHOIX	<ul style="list-style-type: none"> • Ne pas disparaître une fois le contrat signé ; • Ne pas laisser le client développer le sentiment d'avoir été abusé ; • Eviter la résiliation du contrat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rassurer une dernière fois le client : « <i>je puis vous garantir que vous ne manquerez pas d'être satisfait</i> » • Changer de conversation afin de faire montre d'assurance, de quiétude.
DECOUVRIR DE NOUVEAUX PROSPECTS	<ul style="list-style-type: none"> • Le client a des collègues ou des amis susceptibles d'être acquéreurs du bien ou du service rendu ; • Etre recommandé par un collègue ou un ami du client facilite considérablement la prospection. 	<ul style="list-style-type: none"> • Soit immédiatement après la première phase, soit juste avant de quitter le client ; • Elle doit être faite quelque soit l'issue de l'entretien, positive ou négative.
PRENDRE CONGE EN AMORÇANT LA PHASE DE L'APRES-VENTE	<ul style="list-style-type: none"> • La volonté de bien consolider la vente peut conduire le vendeur à accorder trop de temps à son client ; • Il faut consacrer l'essentiel du temps à la prospection ; • Beaucoup de clients, pour se rassurer, font durer exagérément la conversation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le vendeur doit se fixer et respecter un emploi du temps précis ; • Il doit procéder sans vexer son client : -« <i>oh, il est déjà si tard</i> » ; -« <i>oh, je suis vraiment désolé</i> », etc.

LES ERREURS COMMERCIALES DANS LA VENTE...

Adaptation à partir du site : www.frederic-chartier.com

Quelles sont les erreurs commerciales à éviter dans la vente ? Voici une trentaine d'erreurs à ne pas commettre pour être un bon commercial et réussir ses ventes...

1. Arriver trop en avance à un rendez-vous :

Depuis notre plus tendre âge, on nous a appris à être « en avance » à l'appel ! Seulement voilà : il ne peut s'agir que de quelques minutes. Au-delà de quinze minutes, cela indisposera le client. Pourquoi ? Le client peut, après tout, laisser son « visiteur-vendeur » attendre ! En réalité, la gêne s'explique par deux raisons : Le client sait que le vendeur attend et cela peut lui créer une gêne, une sorte de pression psychologique.

Le client peut ne pas apprécier qu'une personne « étrangère » observe durant de longues minutes tout ce qui se passe dans l'entreprise, surtout quand la salle d'attente n'existe pas, ou n'est pas assez isolée !

2. Arriver en retard à un rendez-vous :

C'est le défaut inverse du précédent ! ... et tout aussi ennuyeux, sinon plus grave... Bien sur, mille raisons louables peuvent le justifier : circulation, panne de voiture, etc. Mais le fait est là : le client qui a un emploi du temps minuté risque de mal vivre ce retard, signe de non-respect d'un engagement mutuel. Pas bon signe pour la suite ! Si le retard est inévitable, un appel téléphonique pour prévenir peut édulcorer cette mauvaise impression !

3. Oublier des documents importants :

« Ah ! J'ai oublié la fiche technique qui vous aurait démontré, M. le client, la fiabilité de l'appareil... », dit le vendeur après avoir cherché et remué à grand fracas de feuilles et de papiers des tas de documents entreposés pêle-mêle dans son attaché-case ! Peu rassurant quant au sens de la prévision du vendeur et quant à sa propension au désordre...

4. Promettre et ne pas tenir :

« Dès arrivé à mon bureau, M. le client, je vous envoie par fax le complément de devis avec les options que vous venez de me demander... ». Un jour, deux jours, trois jours et toujours rien ! Le client téléphone ou fait téléphoner par son assistante et obtient la réponse : « M. le vendeur, qui s'occupe de vous, est à l'extérieur, je lui ferai part de votre message... ». La voix féminine est bien agréable, mais c'est insuffisant pour calmer l'irritation de M. le client...

5. Se montrer familier avec le personnel de l'entreprise visitée :

Même si le vendeur est introduit dans l'entreprise depuis quelques temps, le langage doit maintenir une certaine distance entre le vendeur et le personnel interne de l'entreprise : standardiste, secrétaire, réceptionniste des livraisons, etc. Le client peut mal vivre cette

familiarisation du vendeur avec son personnel, signe de démagogie, voire de compromissions...

6. Tenir un langage vulgaire et démagogique :

Approche démagogique : « Excusez-moi de vous déranger, M. le client, vos très importantes fonctions doivent vous accaparer... ». Il y a des vendeurs qui n'arrêtent pas ainsi de s'excuser et de flatter... Ils se mettent volontairement dans une situation d'infériorité, alors qu'un contrat de vente est une relation où les deux parties doivent gagner.

Quant au langage vulgaire, inutile de citer des exemples ! Disons tout de même ceci : même si le client a parfois un langage vulgaire, le vendeur doit conserver la « distance » et ne pas tenter un rapprochement en utilisant le même langage trivial.

7. Ne pas se montrer généreux :

« Non, non, je ne peux pas vous laisser cette belle brochure, il ne m'en reste presque plus... » Ou « Il m'est impossible de vous laisser cet échantillon. Vous savez, notre direction nous les distribue chichement... ». La règle a été démontrée : un vendeur « généreux » provoque la générosité de son client. La réciprocité est également vraie ! Un vendeur « coincé » qui ne peut jamais rien laisser, rien offrir, va provoquer les mêmes réactions chez son client...

8. Feindre de ne pas pouvoir prendre de décision sur place :

« Il faut que j'en parle à ma direction, M. le client, car je ne peux pas décider seul ». Cela peut se comprendre si la décision est importante et n'est pas de votre ressort... Mais cette « esquive » du vendeur ne doit être utilisée qu'à bon escient car elle bloque la négociation. Une autre constante dans la relation commerciale le rappelle : plus une vente « traîne », plus elle risque de rencontrer des obstacles susceptibles d'anéantir la transaction. De plus, cette action dévalorise votre pouvoir de décision et peut donner envie à votre client de vouloir traiter les autres affaires directement avec votre supérieur hiérarchique.

9. Ne pas connaître l'entreprise où l'on se rend :

Il est désagréable pour un client de rencontrer un vendeur qui ne connaît rien de l'activité de l'entreprise. Comment peut-il prétendre alors répondre avec précision à ses besoins ? L'image négative et ancienne du vendeur remonte alors à la surface : c'est le « vendeur de pierres » qui vend n'importe quoi (même des pierres inutilisables...) à n'importe qui ! La réciproque

est aussi vraie et a le meilleur effet sur le client. « Dans votre dernière publicité, vous mettez en avant les aspects de rapidité de vos prestations et c'est la raison pour laquelle j'ai très envie de vous faire acheter ... ».

10. Donner l'impression de « fouiner » dans le bureau de son client :

Certains vendeurs donnent la désagréable impression de « fouiner » dans le bureau où ils sont introduits : ils regardent avec insistance autour d'eux, essayant même de déchiffrer des documents posés sur le bureau. Bref, ils créent un malaise, une « suspicion » susceptible de casser un bon entretien de vente. Attention aux réflexes devenus inconscients qu'on certains vendeurs en éveil permanent sur tout ce qui peut leur apporter une information intéressante pour leurs tractations commerciales...

11. Ne pas laisser parler le client :

Trop de vendeurs sont angoissés par les silences durant la négociation. Alors ils les « meublent » en parlant, en parlant et en parlant ! Or plus l'achat est important et plus l'acheteur a besoin de s'exprimer, d'évoquer ses doutes, ses craintes, de se poser des questions, etc. Le grand vendeur ne doit pas craindre cette prise de parole de son client. Au contraire, il doit la favoriser. La stratégie, si tant est qu'elle en soit une, qui consiste à « endormir » son prospect par un flot de paroles n'est pas efficace. Elle est même nuisible à la bonne relation commerciale qui consiste à aller jusqu'au bout dans la relation « motivations du client / réponses du vendeur ».

12. Avoir un préjugé sur le rendez-vous :

« Tu vas voir M. Dupont de la société Dupond ? Bon courage, parce que avec lui ... » Difficile après de telles mises en garde de ne pas avoir de préjugés ! Et pourtant, le jeu vaut la chandelle : combien de vendeurs sans préjugés, ont réussi dans des secteurs réputés difficiles ou avec des clients « impossibles » ! Aucune relation humaine ne ressemble à une autre. Un vendeur au regard neuf peut trouver une toute autre relation avec des interlocuteurs que l'on dit « difficiles ». Alors, laissons les préjugés aux oubliettes et le miracle de la communication, où tant de facteurs conscients et inconscients interviennent, fera le reste...

13. Oublier d'être directif :

« Vous avez cet appareil standard (ou ce service-type) M. le client. Si vous le souhaitez, il y a aussi toutes ces options. (Le vendeur les cite et les décrit.) Maintenant, vous pouvez choisir cet autre appareil qui vous permettra de ... (le vendeur développe son argumentation). Ce troisième type d'appareils, lui, autorise les

utilisations suivantes (le vendeur poursuit sa présentation). Et avec ces options supplémentaires, vous pourrez alors... » « Je vais réfléchir, laissez moi toute cette documentation » risque d'être la réponse à un tel dilemme ! A des moments stratégiques dans la négociation, le grand vendeur doit savoir être intelligemment directif par une écoute active.

14. Dire du mal de ses concurrents, d'autres clients, ou de sa propre entreprise ! :

Critiquer ses concurrents : ce n'est pas fair-play pour un vendeur ! Ce dernier doit amener son client, grâce à une bonne argumentation, à apprécier les « plus » de son offre par rapport à celle de la concurrence. Le client saura lui-même tirer la conclusion de cette comparaison. Critiquer d'autres clients : inélégant et très maladroît pour un vendeur face à un ... autre client ! Ce dernier peut craindre d'être jugé de la même façon.

Pas très rassurant pour le client ! « Je leur ai dit plusieurs fois de changer la présentation de ce produit. Rien à faire... » ou encore « Oui, oui, je sais, la personne qui répond au téléphone ne connaît rien de ses produits ».

15. Avoir un tic de langage ou de comportement :

Tout tic de langage ou de comportement peut perturber, parfois gravement, une bonne communication commerciale. Cela gêne la concentration du client et peut même l'irriter au point d'écourter prématurément l'entretien de vente.

A éviter donc, au niveau du langage, les répétitions incessantes : « c'est à dire que ... », « je veux dire ... », « Bien-entendu ... », « Euh ... Euh ... », « Je pense que ... », « ... ». Au niveau des tics de comportement, inutile de resserrer à tout moment sa cravate, de balancer son pied de façon ininterrompue ou de faire tourner autour de son doigt sa bague-alliance...

16. S'approcher physiquement trop près du client :

Si le client maintient le vendeur à une certaine distance physique, il convient de respecter ce souhait. Inutile de vouloir se rapprocher du client sous prétexte de lui donner un document ou de lui expliquer un passage de la brochure... Certains clients ne supportent pas, en effet, d'être « agressés » sur un territoire qu'ils ont délimité. Le grand vendeur doit savoir gérer ce type d'entretien où l'acheteur maintient à distance son « vendeur-agresseur ». Chaque être humain délimate autour de lui une zone invisible de protection personnelle et fait en sorte de l'indiquer, consciemment ou non, à ses

interlocuteurs. Ces derniers doivent la respecter !

17. Se transformer en robot de la vente et ne plus écouter le client :

Certains vendeurs qui vendent le même produit depuis des années finissent par se transformer en « robot de la vente ». L'argumentaire est débité avec un automatisme inquiétant, le vendeur devance les questions du client et le vendeur finit par ne plus écouter l'acheteur ! Même quand ce dernier évoque des problèmes nouveaux, le vendeur ne les entend même plus ! Il s'est mis sur rails et continue sa route déjà tracée ! Le client voit un vendeur blasé, qui sait tout, qui a rencontré tous les cas possibles et qui n'a plus rien à découvrir, même pas un nouveau client qui attend pourtant tout, lui, de cette première rencontre qui va décider de la suite de la relation commerciale. Un moment très privilégié à ne pas mettre sur « pilotage automatique » monsieur le vendeur !

18. Ne pas savoir dire non :

Ne pas savoir dire « non » peut vicier une relation commerciale de façon dramatique. Angoissés de ne pas conclure une vente et de rentrer bredouilles à la maison, trop de vendeurs cèdent aux clients qui en veulent toujours plus : ristournes, remises supplémentaires. Au delà d'une limite dictée par la rentabilité de l'opération, le vendeur doit savoir dire « non ». Résultat : la vente est elle cassée ? Pas nécessairement car le client a été rassuré de savoir qu'il a été jusqu'au bout de ce qu'il pouvait obtenir ! (cf. Chapitre : « Savoir dire « NON » sans perdre le client » dans mon livre)

19. Croire que son client est captif :

Voilà une erreur fatale pour les ventes dites de « routine ». On téléphone et on « enregistre » les commandes de clients acquis depuis des mois, voire des années, qui renouvellent leurs produits. Et puis, l'on s'étonne de ne plus avoir de commandes ! Le vendeur réalise alors qu'il vient de perdre un client sollicité par la concurrence ! La règle est d'or : un client n'est jamais captif. Même s'il est devenu un ami, on peut le perdre car les affaires ont leurs raisons que le cœur ne connaît pas...

20. Se montrer malheureux pour apitoyer le client :

Certains vendeurs se présentent devant leurs clients comme des malheureux. Le leitmotiv est connu : tout va mal ! L'économie ne tourne pas, les gens n'ont pas d'argent, les entreprises n'investissent plus, les étrangers vont envahir toute l'économie nationale. Seulement voilà : le malheur ne fait pas vendre ! Ce type de

vendeurs angoisse et ne favorise pas les prises de commande. Pensez donc : dans un tel contexte de crise noire, il faut être inconscient pour dépenser de l'argent !...

21. Lâcher trop vite les cadeaux et autres remises :

Craignant de ne pas réaliser la vente, des vendeurs sont prêts, au premier étournement du client, à lâcher des cadeaux, des ristournes, des remises supplémentaires. Erreur tragique ! C'est inciter le client à poursuivre sur ce registre. En réalité, le vendeur doit apprendre à raisonner « donnant-donnant ». Une ristourne supplémentaire ? Oui, mais à condition que le client accepte de recevoir un appareil mis en démonstration. Un délai de garantie plus long ? Oui, mais si le client est d'accord pour recevoir un produit disponible en stock et qui ne correspond pas tout à fait aux options choisies par lui. Préférez le « Oui, ... ? » au « Oui, mais »

22. Ne pas être crédible dans l'utilisation des accélérateurs de vente :

« Vous avez de la chance, M. le client, c'est le dernier appareil de ce type qui me reste... » ou « Nos prix vont augmenter très bientôt, je crois même la semaine prochaine. Si vous vous décidez aujourd'hui, M. le client, je pourrais maintenir les prix actuels. » ou encore « Un client a pris une option sur ce produit, mais il n'a pas confirmé... Si vous signez maintenant, je vous le laisse, M. le client ». Trop de vendeurs se décrédibilisent en utilisant ces accélérateurs de vente qui ne correspondent pas à la réalité ! Et si c'est vrai ? Et bien, le vendeur pourra les utiliser, mais ces arguments auront alors un accent de sincérité qui passera très bien dans la communication.

23. Être trop technique et oublier de présenter les « avantages » de l'offre :

Nombreux sont les vendeurs qui se protègent derrière un langage technique ésotérique pour le client. Le problème touche bien des secteurs. Même quand la vente s'adresse à un chef d'entreprise, le vendeur ne doit pas être uniquement « technique ». Il lui faut aussi flatter les « avantages » humains et psychologiques de l'offre. Dire qu'une pompe à eau présente telle puissance, c'est bien. Ajouter qu'elle est capable de vider une piscine de X m³ en 2h30, c'est mieux et c'est nettement mieux ! Dire que telle formation en anglais est efficace, c'est bien. Mais préciser qu'en trois mois, à raison de 2 heures par jour, l'on maîtrisera la langue et que l'on pourra se rendre dans le pays concerné sans interprète, c'est mieux

24. Ne pas connaître réellement le produit ou le service proposé :

Ce serait, en somme, le défaut inverse du précédent. Le client : « Est-ce que cet appareil accepte tel produit ? » Le vendeur : « Oh, je pense que oui... » ou Le client : « Est-ce que cette assurance couvre les accidents éventuels subis par mes enfants ? » Le vendeur : « Ah ! je pense que le contrat a dû le prévoir... » Voilà des réponses non sécurisantes pour le client et qui démontrent que le vendeur ne connaît pas bien son offre !

25. Etre complexé quand on représente une entreprise qui n'est pas connue ou qui vient d'être créée :

Tous les vendeurs ne peuvent être adossés aux quarante plus belles entreprises cotées en bourse ! Caricaturons un peu notre propos : c'est comme si un vendeur était sur de son succès en présentant, à ses clients, une photographie avec ce commentaire : « voilà, c'est notre entreprise, tout l'immeuble nous appartient... ». Rassurant pour le client ? Peut-être, mais ce qui intéresse avant tout l'acheteur, c'est l'offre elle-même ! Cette dernière peut être très intéressante même (et peut-être surtout) si l'entreprise n'est pas connue.

26. Vexer le client :

« Vous n'allez pas me dire, M. le client, que vous ne pouvez pas vous décider aujourd'hui et qu'il vous faut l'accord du directeur commercial... » ou encore, plus perfide : « Vous savez, M. le client, avec ce programme informatique, vous aurez une gestion moderne de votre stock. Vous comprenez, aujourd'hui, on ne dirige plus une entreprise comme hier... ». Voilà des remarques inutiles et négatives. Le contrat risque fort de ne jamais être signé !

27. Ne pas relancer ses prospects ou clients :

Après l'entretien de vente, il convient de ne pas se séparer sans fixer une prochaine échéance.

« Je vous propose de convenir d'un nouveau rendez-vous avec pour objectif ... ». L'attente est un danger mortel pour la vente : combien de vendeurs, après leur proposition, ont attendu la réponse de leurs prospects, en vain. Et quand ils se décident à les relancer, ils s'entendent dire que la commande a été passée à une entreprise... concurrente ! Une relance plus tôt aurait permis au vendeur de sentir le vent et de contrer éventuellement le méchant concurrent.

28. Se tromper de décideur :

Au sein des grandes structures, il n'est pas toujours facile de repérer le véritable décideur pour le type d'offre proposée par le vendeur. Entre les organigrammes officiels et ceux officieux, conformes au pouvoir réel détenu par les intéressés, le vendeur ne doit pas se tromper d'interlocuteur. Ils ne sont pas rares les vendeurs qui ont été promenés durant des semaines par des interlocuteurs sans pouvoir réel à l'intérieur de l'entreprise. Et ces commerciaux marris découvrent « un beau jour » que le contrat a été passé avec une autre entreprise par le véritable décideur !

29. Sortir le bon de commande au mauvais moment :

Le moment où l'on sort le bon de commande est capital. Le moment est si délicat et si redouté par les vendeurs que ces derniers éprouvent parfois un véritable complexe du bon de commande. Mis à l'aise dans leur présentation et leur démonstration, les voilà hésitants dès que l'on approche de l'instant de vérité : la signature du contrat de vente.

1ère erreur : sortir trop tôt le bon de commande. Le client est alors effarouché par ce vendeur au forcing qui ne respecte pas le cheminement intérieur du client.

5.6. Applications :

Application 1 :

DANS UN MAGASIN D'ARTICLES DE SPORT

- 01 - V : Bonjour, Monsieur
 02 - C : Bonjour
 02 - A ...*Après que le client ait visité les rayons du magasin...*
 03 - V : Avez-vous trouvé ce que vous recherchez, Monsieur ?
 04 - C : Non.
 05 - V : Est-ce pour vous ou pour offrir?
 06 - C : C'est pour ma fille. Elle part en vacances et veut un duvet.
 07 - V : Dans quelle région part-elle?
 08 - C : Elle part à la montagne.
 09 - V : Combien de temps pense-t-elle y rester?
 10 - C : 2 semaines environ en randonnée itinérante.
 11 - V : Pratique-t-elle souvent des randonnées à la montagne ou ailleurs?
 12 - C : Non, c'est la 1^{re} fois mais elle aimerait en faire d'autres plus tard. Elle adore la montagne et la randonnée en général. C'est une grande sportive...
 13 - V : Si j'ai bien compris, Monsieur, votre fille recherche un duvet pour la montagne et les randonnées. Elle part 2 semaines environ et elle souhaite faire plusieurs excursions à l'avenir car c'est une sportive, n'est-ce pas?
 14 - C : Oui, tout à fait.
 15 - V : Et bien j'ai 2 modèles de duvet à vous proposer.
 Ce 1^{er} modèle est fonctionnel. Son système de fermeture éclair vous permet de l'utiliser en guise de couverture ou de le coupler avec un autre duvet du même type pour augmenter ses dimensions. Sa garniture en duvet de canard en fait un produit de qualité. Nous le proposons particulièrement pour les randonneurs de moyenne montagne.
 Celui-ci est un modèle sport. Ses coutures sont renforcées et il n'y a pas de fermeture éclair; ce qui évite le passage de l'air. La capuche, à fermeture -lacet maintient bien la tête au chaud. C'est un article que nous vendons pour les professionnels de la montagne. Avez-vous remarqué les dimensions réduites de ce produit?
 16 - C : Le modèle pour professionnel me plaît mais il est cher: 388,59 € !!
 17 - V : C'est vrai mais ses qualités de résistance au froid jusqu'à - 50° - en font un article exceptionnel. Sa garniture, 100 % pur duvet d'oie, vous garantit un confort constant. De plus, la marque LAFUMA est la référence en matière d'articles de montagne.
 18 - C : Finalement, je ne sais pas si ma fille a besoin d'un produit de professionnel...
 19 - V : Si elle compte faire plusieurs randonnées et progresser dans les sports de montagne, ce duvet de professionnel lui sera très utile dans toutes ses randonnées grâce à son système thermodynamique qui s'adapte à toutes les variations de température extérieure. Elle acquière, ici, un duvet à vie...
 20 - C : Oui, je vais prendre ce modèle. En randonnée, le confort c'est la sécurité...
 21 - V : Vous faites un excellent choix. Votre fille sera entièrement satisfaite.
 Est-ce que je vous fais un paquet cadeau?
 22 - C : Oui, je veux bien, ce sera une surprise...
 23 - V : Votre fille dort-elle avec un oreiller?
 24 - C : Oui, toujours... pourquoi cette question? ...
 25 - V : Je vous propose ce petit oreiller gonflable qui ne prend pas de place (10 cm x 10 cm) et il s'ajoute au confort des nuits sous la belle étoile. Votre fille appréciera...
 26 - C : Oh ce n'est pas très cher, d'accord, mettez-le aussi...
 26 - A ...*après paiement par chèque à la caisse...*
 27 - V : Je vous souhaite une agréable fin d'après-midi, Monsieur GRONDIN et une très agréable excursion à Mademoiselle votre fille.
 27 A ...*après la remise du paquet-cadeau et quelques pas vers la sortie du magasin...*
 Au revoir, Monsieur, merci de votre confiance et à bientôt.
 28 - C : Au revoir.

Travail à faire :

Indiquer le n° des phases de la vente	Phase du vendeur n°
1. Accueil	
2. Recherche des besoins	

3. Reformulation	
4. Présentation des produits	
5. Démonstration	
6. Argumentation	
7. Réfutation des objections	
8. Conclusion	
9. Vente additionnelle	
10. Prise de congé	

Sous questions	Vos réponses en quelques mots
1. Que fait le vendeur entre les phrases 2 et 3 ?	
2. Comment le vendeur connaît-il le nom du client ?	
3. Que fait le vendeur en 27 – A ?	
4. Quel est le mobile d'achat du client ?	
5. Quel est le contenu de l'objection n° 16 ?	
6. Quelle est la nature de la vente additionnelle ?	
7. Donnez une caractéristique du 1 ^{er} modèle ?	
8. Donnez un avantage du 2 ^e modèle ?	
9. Donnez une preuve du 2 ^e modèle ?	
10. Que fait le vendeur en ligne n° 21 ?	

Application 2 :

Observer et analyser un entretien de vente :

- V-** Bonjour Madame (en souriant et en regardant la cliente), que puis-je faire pour votre service ?
- C-** Bonjour Madame, je voudrais une veste.
- V-** Quel type de veste désirez-vous? Une veste demi-saison, pour la ville, le travail ?
- C-** Une veste pour aller travailler.
- V-** Et quelle est votre profession?
- C-** Je suis secrétaire médicale.
- V-** Si je comprends bien, vous désirez une veste qui pourra être en harmonie avec vos vêtements. Vous portez plutôt des jupes ou des pantalons?
- C-** Seulement des jupes.
- V-** Classique comme celle que vous portez aujourd'hui?
- C-** Oui, tout à fait.
- V-** Vous désirez donc une veste classique qui puisse s'accorder avec toutes vos jupes?
- C-** Oui.
- V-** Vous portez du 38.
- C-** Exactement, mais parfois du 40, cela dépend de la coupe.
- V-** Voici les modèles de la nouvelle saison (elle présente deux modèles sur des mannequins et va chercher les tailles correspondantes dans le magasin).
- V-** Voici un modèle très classique, facile à porter avec n'importe qu'elle jupe et en voici une autre, plus jeune et très mode.
- V-** Essayez-les, vous vous rendrez mieux compte.
- (La cliente essaye d'abord la deuxième).
- C-** C'est vrai, elle est très agréable, mais j'ai peur qu'elle fasse trop jeune.
- V-** Alors, essayez la deuxième plus classique.
- V-** Celle-là est mieux, je crois que je pourrais la porter avec tous mes vêtements. Je pense que je vais la prendre. Elle vous va très bien.
- C-** Combien coûte-t-elle ?
- V-** 88 €. C'est une veste classique très à la mode et d'une qualité irréprochable, de plus, vous pourrez l'assortir avec un grand nombre de vêtements. C'est bien ce que vous désiriez?
- (La cliente se regarde dans la glace)
- C-** Oui, ça me convient, je la prends; je peux vous faire un chèque?
- V-** Bien sûr Madame, nous disposons aussi de jolies jupes très classiques, qui feraient

- avec cette veste un ensemble très harmonieux.
27. **C-** Ce sera pour une prochaine fois.
28. (remise de chèque)
29. **V-** Très bien Madame, je vous remercie.
30. **V-** Voici votre paquet.
31. **C-** Merci
32. **V-** Au revoir Madame et bonne journée. Au plaisir de vous revoir.
33. **C-** Au revoir Madame, merci.

GRILLE D'OBSERVATION

LE VERBAL			
	Oui	Non	justifications
La prise de contact : ligne à			
• La cliente a été saluée ?			
La découverte : ligne à			
• Les questions posées ont été en nombre suffisant?			
• Les questions sont bien adaptées à la cliente?			
• La reformulation est utilisée?			
L'argumentation : ligne à			
• Le vendeur a attendu de connaître suffisamment les besoins de la cliente avant de commencer l'argumentation des produits?			
• Les objections ont été repérées?			
• Les objections ont été traitées?			
• Les avantages acceptés ont été reformulés ?			
La conclusion : ligne à			
• La vente a été conclue ?			
Prise de congé : ligne à			
• La cliente a été remerciée?			
• La cliente a été saluée?			
LE NON VERBAL			
• Sourire présent.			
• Regard franc et direct.			
• Attitude effrayée et renfermée.			
• Gestuelle en situation			
• La cliente a été saluée?			
• Accueil incorrect.			
• Comportement emphatique (l'empathie est la faculté de se mettre à la place du client).			

6. Le suivi de la vente :

6.1. Suivi de la vente par les tâches administratives :

Il est impératif, après la vente, d'assurer un excellent suivi; ce dernier suppose une bonne organisation et l'accomplissement régulier de diverses tâches administratives.

6.1.1. Liste des tâches administratives après la vente

6.1.1.1. Transmission des commandes

Chaque commande doit être prise en charge et suivie par l'entreprise; elle se répercute automatiquement sur la production, les approvisionnements, la gestion des stocks, la comptabilité, la facturation; elle déclenche la mise en œuvre de toute la logistique assurant la livraison.

6.1.1.2. Transmission de consignes spécifiques

Certaines commandes sont accompagnées de recommandations concernant la livraison au client: date et lieu souhaités d'installation, local, emplacement exact, contraintes particulières à respecter (*ex. : lieu de livraison inaccessible à tout camion de plus de six tonnes*). Le respect de ces consignes permet d'anticiper et d'éviter les problèmes de livraison qui risqueraient de mécontenter le client.

6.1.1.3. Comptes rendus de visites

Ils mentionnent les informations aussi diverses que la date, l'heure, la durée du rendez-vous, le nom de la personne rencontrée, les principales objections ou remarques faites par le client, les références faites à la concurrence et en quels termes, les aspects positifs et les points forts reconnus par le client ou le prospect concernant les produits de l'entreprise, les éléments déterminants qui ont emporté la décision finale d'achat ou de non-achat.

6.1.1.4. Mise à jour des fiches clients

- **Informations d'ordre quantitatif :** Elles constituent un historique de la relation avec chaque client: dates des commandes, nature des achats, chiffre d'affaires, mode et délai de paiement (impayés ou retards éventuels).
- **Informations d'ordre qualitatif :** Elles décrivent la relation établie avec le client: date, heure, durée du rendez-vous, nom de la personne rencontrée, principales objections mais aussi personnalité ou typologie du client ou du prospect, critères de choix dominants: rentabilité de l'achat, fiabilité, qualité, S.A.V., économie, innovation.

6.1.1.5. Mise à jour de L'échéancier du vendeur

Cet outil permet de noter:

- les dates de livraison afin d'en vérifier le bon déroulement; - la date de paiement du solde de la facture;
- la date de la prochaine visite à envisager.

6.1.2. Utilité et intérêt des tâches administratives

6.1.2.1. Pour L'entreprise

- Les informations transmises par le vendeur permettent au service mercatique de mieux connaître le marché, les besoins, les motivations et les freins et d'envisager une adaptation continue des produits et des services aux attentes des clients.
- l'entreprise peut mettre à jour le tableau de bord du vendeur et contrôler son travail
- Il est possible d'établir des statistiques de ventes par produit, par secteur géographique, par type de clients (P.M.E., particuliers, grandes entreprises, distributeurs, collectivités locales...).
- L'entreprise peut analyser plus rigoureusement son portefeuille de clients :
 - classement selon la règle des 20 - 80 (loi de Pareto) : les 20 % de clients qui assurent 80 % du chiffre d'affaires doivent faire l'objet d'une attention toute

- particulière;
- calcul de la rentabilité de chaque client.
- À partir du fichier, l'entreprise peut détecter les meilleurs clients auxquels elle souhaite accorder des cadeaux ou des ristournes.
- Le fichier des clients à jour rend possible une opération de mailing ciblée et efficace.

6.1.2.2. Pour Le vendeur

- Les informations recueillies sur les fiches clients seront utiles lors des prochaines négociations, le vendeur pouvant préparer les arguments les mieux adaptés aux préoccupations du client.
- Elles servent au vendeur qui doit surveiller le bon déroulement de l'après passation de commande: livraison, installation, facturation, paiement.
- En cas de réclamation de la part du client, il est facile de retrouver les conditions de la transaction passée et de donner la réponse appropriée.
- En cas de retard imprévu dans la livraison, le vendeur averti peut informer immédiatement son client, renégocier éventuellement les termes du contrat, l'aider à trouver des solutions de rechange... Ce genre d'initiative est forcément mieux perçu commercialement par le client qu'une absence totale d'intervention.

6.2. Suivi de la vente par les outils de fidélisation :

6.2.1. Pourquoi fidéliser ses clients?

Une stratégie de fidélisation efficace permet:

- d'entretenir l'image de marque de l'entreprise;
- de satisfaire de la manière la plus complète possible les attentes du client en matière de conseil, de suivi de la vente;
- de respecter les promesses faites au client: délai de livraison, installation, formation;
- de personnaliser la relation: le vendeur doit soigner et entretenir la qualité du contact avec sa clientèle; il doit bien la connaître, lui offrir des avantages particuliers et bien ciblés;
- d'empêcher la fuite du client vers la concurrence;
- de transformer le client en avocat de l'entreprise, en prescripteur auprès d'autres prospects.

6.2.2. Outils de fidélisation mis en place par la direction marketing

Ils nécessitent une logistique et des moyens financiers importants.

6.2.2.1. Les enquêtes de satisfaction

Elles sont effectuées le plus souvent par une agence indépendante après la vente d'un bien ou d'un service et permettent de mettre en lumière les causes de satisfaction et d'insatisfaction de la clientèle. L'entreprise s'engage ensuite à remédier aux éventuels problèmes détectés.

6.2.2.2. Le service consommateur

Un client qui se plaint est un client déçu; il mérite donc une écoute attentive et un traitement rapide de sa plainte pour ne pas le perdre.

Un service « consommateurs » peut recueillir par courrier, téléphone (numéro vert) ou Minitel, les questions ou les réclamations et proposer des solutions: S.A. V., conseils, cadeaux, coupons de réduction, chèques de compensation.

6.2.2.3. Le magazine des consommateurs

Le magazine est adressé par voie postale au domicile du client pour l'informer sur la politique commerciale de l'entreprise et lui proposer des coupons de réduction, des jeux ou des concours.

6.2.2.4. La carte de fidélité

Elle valorise le client en lui offrant des privilèges: paiement possible des achats, offres de réduction, service d'assistance. La carte à puce permet d'alimenter une base de données. L'entreprise peut ainsi faire des offres très ciblées en fonction du comportement d'achat de chaque client.

6.2.2.5. Le club

Faire partie d'un club donne au client l'impression qu'il appartient à un cercle fermé et élitiste. L'entreprise cultive ce sentiment en lui offrant des avantages substantiels : lettres personnalisées, cadeaux, invitations à des soirées ou à des réunions privées, réductions sur des spectacles ou des voyages.

Le coût de mise en place et de gestion étant élevé, le club est réservé aux grandes entreprises.

6.2.3. Actions de fidélisation mises en œuvre par le vendeur

Elles coûtent moins cher et sont faciles à mettre en œuvre dans les petites entreprises. Elles exigent cependant une grande disponibilité et une excellente organisation du travail des vendeurs. On peut citer:

6.2.3.1. La visite de courtoisie

A l'occasion d'une tournée, le commercial peut faire une visite rapide chez un client afin de recueillir ses impressions sur rachat effectué. Cette visite improvisée permet également d'entretenir des contacts chaleureux et réguliers.

6.2.3.2. L'appel de courtoisie

Le vendeur a tout intérêt à se manifester à intervalles réguliers en appelant son client. Il peut ainsi savoir s'il est satisfait de son achat, détecter de nouveaux besoins et faire remonter des informations auprès de la direction commerciale.

6.2.3.3. Les invitations

Par exemple à des repas d'affaires, des salons, des événements sportifs et culturels. (Les attentions sont généralement très appréciées par les clients et contribuent à entretenir un bon climat relationnel.

6.3. Les résultats de l'activité du commercial :

Chaque jour le vendeur rend compte de son activité auprès de l'entreprise qui, au bout d'une semaine ou d'un mois, dispose d'informations chiffrées sur ses performances; ces dernières font l'objet de traitements divers, de calculs d'indicateurs et de ratios présentés dans un document appelé le **tableau de bord**.

6.3.1. Les données brutes

Le tableau de bord fournit des renseignements ponctuels sur les résultats obtenus par le vendeur au cours d'une période donnée; ces résultats sont de deux ordres.

6.3.1.1. Résultats financiers

- Chiffre d'affaires brut et chiffre d'affaires net facturé.
- Chiffre d'affaires par produit ou gamme de produits.
- Marge générée.
- Impayés ou annulations de commande...

Ces indicateurs peuvent être repris sous forme de ratios:

$CA \text{ moyen par commande} = \frac{CA \text{ global réalisé}}{\text{Nombre de commandes}}$
$CA \text{ moyen par visite} = \frac{CA \text{ global réalisé}}{\text{Nombre de visites}}$
$\text{Taux d'impayés par rapport au CA} = \frac{\text{Total d'impayés}}{CA \text{ global réalisé}} \times 100$

6.3.1.2. Résultats d'activité globale

Nombre de commandes, de visites, d'appels téléphoniques, de réclamations, de kilomètres parcourus...

Là aussi, des ratios peuvent être calculés :

$\text{Taux de prospection} = \frac{\text{Nombre de prospections}}{\text{Nombre total de visites}}$
$\text{Taux de visites des clients} = \frac{\text{Nombre de visites de clients}}{\text{Nombre total de clients}}$
$\text{Succès de prospection} = \frac{\text{Nombre de nouveaux clients}}{\text{Nombre de prospections}}$
$\text{Taux de réussite} = \frac{\text{Nombre de commandes}}{\text{Nombre de visites}}$

6.3.2. Les écarts: quotas - résultats

Le tableau de bord permet une comparaison des résultats :

- avec les résultats antérieurs du vendeur (pour constater l'évolution);
- avec les objectifs qui avaient été assignés;
- éventuellement, avec ceux des autres vendeurs de l'équipe.

Chaque entreprise élabore son propre tableau de bord avec les indicateurs et selon les critères qui lui semblent les mieux appropriés pour évaluer les performances de sa force de vente.

En revanche, une règle s'impose: le contenu et les modes de calculs doivent être identiques dans le temps afin de ne pas fausser l'analyse qui en découle. Les vendeurs eux-mêmes pourraient être perturbés, voire, se sentir lésés par d'éventuels changements.

6.4. Formation continue des commerciaux :

Les métiers de la vente évoluent et évolueront de plus en plus vite, en raison, notamment, des innovations en matière de produits et de techniques et supports de vente; aussi, pour rester compétitives, les entreprises doivent-elles veiller à maintenir leur force de vente à un niveau optimal de performances.

6.4.1. Les apports de la formation continue

Ils concernent autant l'entreprise que les vendeurs eux-mêmes:

- La formation continue permet une **mise à niveau constante des connaissances** du vendeur dans les domaines aussi divers que:
 - les caractéristiques techniques des produits (ex. : l'introduction toujours plus poussée de l'électronique dans les moteurs, ou les nouveaux matériaux) ;
 - les techniques et pratiques financières et le droit fiscal (ex. : le taux d'emprunt dans l'immobilier, la fiscalité et l'assurance-vie);
 - le droit commercial, le droit des affaires (ex. : la législation sur la protection du consommateur) ;
 - les modes, les tendances, les habitudes d'achat et de consommation.

Ce dernier point est essentiel car il s'agit de permettre au vendeur d'adapter son argumentaire et sa négociation.

- La formation continue doit aussi porter sur les nouvelles techniques de vente (ex. : le téléphone et la télé prospection, ainsi que sur l'apport, désormais reconnu, des sciences de la communication, P.N.L., Analyse Transactionnelle).
- Par la même occasion, la formation continue contribue à une valorisation du métier de vendeur, offrant un travail réellement motivant et des possibilités d'évolution pour construire une belle carrière. Le sentiment d'usure peut, de cette façon, être évité.

6.4.2. La mise en œuvre

L'entreprise a le choix entre les formules suivantes:

- La pratique la plus courante consiste en des stages encadrés par des spécialistes et organisés hors du lieu de travail; ils sont coûteux et entraînent un manque à gagner, à la fois pour l'entreprise (chiffre d'affaires) et pour le vendeur (commissions).
- Certaines entreprises préfèrent donc des formules plus souples, dans leur propre service de formation (ex. : *Barclays Bank forme elle-même ses conseillers à la culture financière*)

- Les vendeurs sont parfois accompagnés dans leurs tournées par des spécialistes de la communication/négociation pour analyser les situations au cas par cas et apporter d'éventuelles améliorations.
- La participation aux salons professionnels contribue aussi beaucoup à tenir les vendeurs en éveil sur révolution du marché (concurrence et clientèle).

6.5. Compléments :

Trois façons d'écouter ses clients

Journal du net (janvier 2004)

a satisfaction client est un indicateur délicat à intégrer dans un tableau de bord. Trois méthodes simples pour prendre ce pouls.

Comment mesurer le degré de satisfaction des clients ? La question est délicate, d'autant plus que les perceptions en la matière peuvent s'avérer très subjectives. Mais l'entreprise lancée dans une logique de CRM ne peut se permettre d'ignorer ce paramètre satisfaction client. Pour prendre en compte ce facteur, une seule règle s'impose : ouvrir des zones d'échange avec la clientèle afin de lui permettre de s'exprimer. Voici trois méthodes simples pour y arriver.

- **Le focus group**

Le danger permanent de la logique multi-canal : la virtualité. Les clients ne connaissent pas physiquement l'entreprise, et vice-versa. Avant de plonger tête baissée dans le déploiement d'une stratégie de CRM, l'entreprise a donc tout intérêt à comprendre sa clientèle en mettant en place des focus groups avec cette même clientèle. Ces réunions d'échange permettront de cerner les problèmes et les attentes des clients, mais aussi de tester *in vivo* des projets en cours, comme le lancement d'un nouveau canal de communication. Certains prestataires proposent des formules clefs en main pour mettre en place de tels focus groups. Mais dans un premier temps, ces focus groups peuvent se limiter à un déjeuner où sont invités des clients issus du premier cercle (amis, famille...). Une règle à respecter : ces réunions sont dirigées par un animateur qui doit s'assurer que chaque client s'exprime.

- **Les enquêtes de satisfaction**

Afin de concevoir un ROI qui intègre le paramètre "satisfaction client", l'entreprise doit être capable de faire remonter de nouveaux

indicateurs dans son tableau de bord CRM. Au cœur de ce processus, figurent les enquêtes de satisfaction qui seront menées à un rythme régulier mais espacé (au maximum, deux fois par an). Ces questionnaires doivent d'une part quantifier des éléments déterminants de la relation client en proposant, par exemple, aux clients de noter leur degré de satisfaction sur une échelle. Ils doivent d'autre part qualifier les problèmes particuliers ou les suggestions en proposant des questions ouvertes. Selon l'activité de l'entreprise, ces enquêtes peuvent être réalisées par courrier postal, en ligne ou encore via téléphone. Afin d'augmenter le taux de réponse et le degré d'implication, l'envoi de ces enquêtes doit se faire si possible auprès de clients qui ont été en contact avec l'entreprise dans les jours précédents.

- **La mesure permanente**

Pour alimenter au fil de l'eau un tableau de bord "satisfaction client", rien de mieux que d'intégrer cette dimension dans tous les points de contact existant entre l'entreprise et ses clients. Tous les formulaires, les bons de commande, mais aussi les échanges téléphoniques, doivent permettre aux clients de s'exprimer et de juger si le service ou le produit proposé est à leurs yeux satisfaisant. Cette remontée d'informations permanente permet à l'entreprise de suivre les impacts positifs ou négatifs des mesures prises en matière de relation client. Elle permet en outre de détecter des clients particulièrement satisfaits et insatisfaits afin de comprendre les éléments prépondérants de la relation client.

Table des matières :

1.1.	La fonction vente :	3
1.2.	Présentation :	3
1.2.1.	Qu'est-ce que vendre?	3
1.2.2.	Que peut-on vendre?	3
1.2.3.	À qui peut-on vendre?	3
1.2.4.	Les différentes formes de vente	3
1.2.4.1.	La vente sédentaire	3
1.2.4.2.	La vente itinérante	3
1.2.4.3.	La vente par correspondance et à distance (V.P.C)	4
1.3.	Place de la force de vente dans l'entreprise :	5
1.3.1.	Un contexte de plus en plus difficile :	5
1.3.2.	La vente: un métier exigeant :	5
1.3.3.	La force de vente: une place centrale dans l'organisation de l'entreprise :	6
1.4.	Les missions du commercial	6
1.4.1.	Première mission: représentation de l'entreprise	6
1.4.2.	Deuxième mission: la négociation-vente	7
1.4.3.	Troisième mission: élargissement de la clientèle	7
1.4.4.	Quatrième mission: le suivi et la fidélisation	7
1.4.5.	Cinquième mission: la remontée d'informations	7
1.5.	Styles de vendeurs :	7
1.5.1.	Signification des axes	8
1.5.2.	Les quatre familles de vendeurs	8
1.6.	Qualités personnelles et compétences d'un commercial :	8
1.6.1.	Les qualités fondamentales du vendeur :	8
1.6.1.1.	Psychologiques	8
1.6.1.2.	Personnelles	8
1.6.1.3.	Techniques	9
1.6.2.	Compétences essentielles d'un commercial : Les 3 "S" du négociateur	9
1.6.2.1.	Le savoir du négociateur :	9
1.6.2.2.	Le savoir faire du négociateur	9
1.6.2.3.	Le savoir être du négociateur	9
1.7.	Compléments :	10
2.	La communication en situation de vente :	15
2.1.	Le processus de la communication :	15
2.1.1.	Schéma d'ensemble simplifié	15
2.1.2.	Interprétation du schéma	15
2.1.3.	La déperdition que subit la communication :	16
2.2.	La communication verbale et non verbale :	16
2.2.1.	Le verbal: premier aspect de la communication	17
2.2.1.1.	La signification des mots	17
2.2.1.2.	Le registre du Langage	17
2.2.2.	Le non verbal: deuxième aspect de la communication	17
2.3.	Compléments :	21
2.4.	Applications :	22

3. Besoins et comportement d'achat :	26
3.1. Définition :	26
3.2. La classification des besoins	26
3.2.1. L'analyse de Maslow	26
3.2.1.1. Intérêts de la théorie de Maslow	27
3.2.1.2. Limites de l'utilisation de la théorie de Maslow	27
3.2.2. La classification de Murray	27
3.2.3. Les distinctions généralistes des besoins	28
3.3. Les désirs :	28
3.4. Les motivations	28
3.4.1. Distinction entre besoins et motivations	28
3.4.2. Distinction entre motivations et freins	29
3.5. Les images	29
3.6. Facteurs externes explicatifs du comportement de l'acheteur :	30
3.6.1. Les variables explicatives du comportement du consommateur	30
3.6.1.1. Les variables individuelles	30
3.6.1.1.1. La personnalité	30
3.6.1.1.2. L'image de soi	30
3.6.1.1.3. Les attitudes	30
3.6.1.1.4. L'expérience	31
3.6.1.1.5. Les motivations	31
3.6.1.2. Les variables sociologiques	31
3.6.1.2.1. Les groupes	31
3.6.1.2.2. La famille	32
3.6.1.2.3. La culture	32
3.6.1.2.4. Les classes sociales	32
3.6.1.2.5. Les médias, L'opinion publique, Les modes :	32
3.6.2. Les mécanismes de l'acte d'achat	32
3.6.2.1. Les participants à la décision	33
3.6.2.2. Les différentes situations d'achat possibles	33
3.6.2.3. Les étapes du processus de décision d'achat	33
3.7. Personnalité et typologie de l'acheteur	34
3.7.1. Les différentes typologies	35
3.7.2. L'utilisation par le vendeur de la typologie SONCAS	35
3.8. Compléments :	37
3.9. Applications :	40
4. Préparation de la vente :	42
4.1. La négociation commerciale :	42
4.1.1. Les principales caractéristiques d'une négociation commerciale	42
4.1.1.1. La notion de négociation commerciale :	42
4.1.1.2. Les composantes d'une négociation :	42
4.1.1.3. Les éléments d'une négociation	42
4.1.1.3.1. Des protagonistes	42
4.1.1.3.2. Un enjeu	43
4.1.1.3.3. Un écart de position	43
4.1.1.3.4. L'existence d'une marge de manœuvre	43

4.1.1.3.5.	<i>La volonté de parvenir à une solution</i>	43
4.1.2.	<i>Les principales formes de négociation :</i>	43
4.1.3.	<i>Les principales phases d'une négociation commerciale :</i>	45
4.1.4.	<i>La préparation d'une négociation commerciale :</i>	45
4.1.4.1.	<i>La recherche d'informations sur les éléments liés à la négociation :</i>	45
4.1.4.2.	<i>La fixation des objectifs :</i>	45
4.1.4.3.	<i>La préparation des outils d'aide à la négociation :</i>	45
4.1.4.4.	<i>Le déroulement de l'entretien de vente :</i>	46
4.1.4.4.1.	<i>La prise de contact :</i>	46
4.1.4.4.2.	<i>La phase de découverte et d'exploration:</i>	46
4.1.4.4.3.	<i>L'argumentation et la présentation de l'offre :</i>	46
4.1.4.4.4.	<i>La conclusion (verrouillage ou closing)</i>	46
4.1.4.4.5.	<i>La prise de congé</i>	46
4.1.4.4.6.	<i>Le suivi de la négociation</i>	46
4.2.	<i>La prospection :</i>	47
4.2.1.	<i>Objectifs, cibles et supports de prospection :</i>	48
4.2.1.1.	<i>Définir les objectifs de la prospection</i>	48
4.2.1.2.	<i>Les différentes catégories de cibles</i>	48
4.2.1.2.1.	<i>Les suspects</i>	48
4.2.1.2.2.	<i>Les prospects</i>	48
4.2.1.3.	<i>Les supports de la prospection</i>	48
4.2.2.	<i>La prospection terrain :</i>	49
4.2.2.1.	<i>L'analyse des avantages et des inconvénients</i>	49
4.2.2.2.	<i>Les conditions de réussite</i>	50
4.2.2.3.	<i>Le déroulement de la prospection</i>	50
4.2.2.3.1.	<i>La préparation</i>	50
4.2.2.3.2.	<i>L'introduction</i>	50
4.2.2.3.3.	<i>Le refus</i>	50
4.2.2.3.4.	<i>L'après-visite</i>	50
4.2.3.	<i>La téléprospection :</i>	50
4.2.3.1.	<i>L'analyse des caractéristiques</i>	50
4.2.3.2.	<i>Les différentes applications</i>	51
4.2.3.2.1.	<i>La réception d'appels</i>	51
4.2.3.2.2.	<i>L'émission d'appels</i>	51
4.2.3.3.	<i>Le guide d'entretien téléphonique (G.E.T.) ou argumentaire téléphonique</i>	51
4.2.3.3.1.	<i>La prise de contact</i>	51
4.2.3.3.2.	<i>Le motif de l'appel</i>	51
4.2.3.3.3.	<i>L'objectif de l'appel</i>	51
4.2.3.3.4.	<i>Le traitement des objections</i>	51
4.2.3.3.5.	<i>La prise de congé</i>	52
4.2.3.4.	<i>Les règles à respecter au téléphone</i>	52
4.2.3.4.1.	<i>Les bonnes attitudes</i>	52
4.2.3.4.2.	<i>Les bonnes expressions</i>	52
4.3.	<i>Information client :</i>	52
4.3.1.	<i>Les différents fichiers :</i>	52
4.3.1.1.	<i>La nature des informations :</i>	52

4.3.1.2.	<i>Le rôle du fichier :</i>	52
4.3.1.3.	<i>Les différents types de fichiers :</i>	52
4.3.1.3.1.	<i>Le fichier manuel :</i>	52
4.3.1.3.2.	<i>Le fichier informatisé :</i>	53
4.3.1.3.3.	<i>La base de données :</i>	53
4.4.	<i>Gestion des fichiers :</i>	53
4.4.1.	<i>L'alimentation des fichiers</i>	53
4.4.1.1.	<i>Sources internes</i>	53
4.4.1.2.	<i>Sources externes</i>	54
4.4.2.	<i>Les opérations sur fichier</i>	54
4.4.2.1.	<i>La déduplication</i>	54
4.4.2.2.	<i>La qualification</i>	54
4.4.2.3.	<i>L'enrichissement</i>	54
4.4.2.4.	<i>La segmentation</i>	54
4.5.	<i>Les objectifs fixés au vendeur :</i>	54
4.5.1.	<i>Objectifs d'ordre qualitatif</i>	54
4.5.2.	<i>Objectifs d'ordre quantitatif: les quotas</i>	54
4.5.2.1.	<i>Principes généraux</i>	55
4.5.2.2.	<i>Les différents quotas</i>	55
4.6.	<i>Gestion du temps et de l'activité du vendeur :</i>	55
4.6.1.	<i>Les avantages d'une bonne gestion du temps et de l'activité du vendeur</i>	56
4.6.2.	<i>Qui gère le temps de travail du vendeur?</i>	56
4.6.2.1.	<i>Le vendeur lui-même</i>	56
4.6.2.2.	<i>L'entreprise</i>	56
4.6.3.	<i>Les outils de gestion du temps et de l'activité du vendeur :</i>	57
4.6.3.1.	<i>Le plan de tournées</i>	57
4.6.3.2.	<i>Le planning</i>	57
4.6.3.2.1.	<i>Principales fonctions:</i>	57
4.6.3.2.2.	<i>Formes du planning</i>	58
4.7.	<i>Les outils de travail du commercial :</i>	58
4.7.1.	<i>L'argumentaire :</i>	58
4.7.1.1.	<i>Quelle est son utilité?</i>	58
4.7.1.2.	<i>Principe général d'élaboration de l'argumentaire :</i>	58
4.7.1.3.	<i>Structure de l'argumentaire :</i>	59
4.7.2.	<i>Les autres outils du vendeur</i>	60
4.7.2.1.	<i>Plan de découverte :</i>	60
4.7.2.2.	<i>Le guide d'entretien téléphonique ou G.E.T.</i>	60
4.7.2.3.	<i>La fiche d'appel téléphonique</i>	60
4.7.2.4.	<i>Le catalogue</i>	61
4.7.2.5.	<i>Le tarif et le bon de commande</i>	61
4.7.3.	<i>Les instruments du métier de vendeur</i>	61
4.7.3.1.	<i>Le micro-portable</i>	61
4.7.3.2.	<i>L'agenda</i>	62
4.7.3.3.	<i>Les instruments divers :</i>	62
4.8.	<i>Compléments :</i>	63
5.	<i>La conduite de l'entretien de vente :</i>	72

5.1.	La prise de contact :	72
5.1.1.	Préparer son rendez-vous	72
5.1.2.	Avoir en tête le déroulement d'une négociation	72
5.1.3.	Le contact	72
5.1.3.1.	Les étapes à respecter	73
5.1.3.2.	Les règles à respecter	74
5.1.3.3.	Les erreurs à ne pas commettre	74
5.2.	La découverte des besoins :	75
5.2.1.	L'intérêt de la découverte	75
5.2.2.	Techniques de la découverte :	75
5.2.3.	Les différents types d'informations à recueillir	76
5.2.3.1.	Informations qualitatives	76
5.2.3.2.	Informations quantitatives	76
5.2.4.	Les qualités d'une bonne découverte	76
5.2.4.1.	Faire preuve d'empathie	76
5.2.4.2.	Pratiquer l'écoute active	76
5.2.4.3.	Observer le comportement du prospect	77
5.2.4.4.	Bien poser les bonnes questions	77
5.2.5.	Le plan de questionnement	77
5.2.6.	La reformulation	77
5.2.7.	Règles de la découverte :	77
5.3.	Présentation de l'offre et argumentation :	78
5.3.1.	Le rôle du vendeur	78
5.3.2.	Comment préparer son argumentation?	78
5.3.3.	Comment présenter un argument?	79
5.3.3.1.	Les caractéristiques	79
5.3.3.2.	L'avantage	79
5.3.3.3.	Les preuves	79
5.3.4.	Le comportement du vendeur pendant la phase de démonstration/argumentation	80
5.3.5.	La présentation du prix	81
5.3.6.	Traitement des objections :	81
5.3.6.1.	Les raisons pour lesquelles le client émet des objections	81
5.3.6.2.	Les différents types d'objections	82
5.3.6.2.1.	L'objection prétexte	82
5.3.6.2.2.	L'objection réaliste	82
5.3.6.3.	Le comportement à adopter face aux objections	82
5.3.6.4.	Les techniques de traitement des objections	83
5.3.6.5.	Cas particulier de l'objection « prix »	84
5.3.6.5.1.	D'une manière générale	84
5.3.6.5.2.	Techniques de traitement de l'objection « prix »	84
5.4.	Conclusion de la vente :	84
5.4.1.	Les signaux d'achat	85
5.4.2.	Les feux verts	85
5.4.3.	Les techniques de conclusion	85
5.4.4.	Le bon de commande	85
5.4.5.	La prise de congé	85

5.5.	Compléments :	86
5.6.	Applications :	103
6.	Le suivi de la vente :	106
6.1.	Suivi de la vente par les taches administratives :	106
6.1.1.	Liste des tâches administratives après la vente	106
6.1.1.1.	Transmission des commandes	106
6.1.1.2.	Transmission de consignes spécifiques	106
6.1.1.3.	Comptes rendus de visites	106
6.1.1.4.	Mise à jour des fiches clients	106
6.1.1.5.	Mise à jour de L'échéancier du vendeur	106
6.1.2.	Utilité et intérêt des tâches administratives	106
6.1.2.1.	Pour L'entreprise	106
6.1.2.2.	Pour Le vendeur	107
6.2.	Suivi de la vente par les outils de fidélisation :	107
6.2.1.	Pourquoi fidéliser ses clients?	107
6.2.2.	Outils de fidélisation mis en place par la direction marketing	107
6.2.2.1.	Les enquêtes de satisfaction	107
6.2.2.2.	Le service consommateur	107
6.2.2.3.	Le magazine des consommateurs	107
6.2.2.4.	La carte de fidélité	107
6.2.2.5.	Le club	108
6.2.3.	Actions de fidélisation mises en œuvre par le vendeur	108
6.2.3.1.	La visite de courtoisie	108
6.2.3.2.	L'appel de courtoisie	108
6.2.3.3.	Les invitations	108
6.3.	Les résultats de l'activité du commercial :	108
6.3.1.	Les données brutes	108
6.3.1.1.	Résultats financiers	108
6.3.1.2.	Résultats d'activité globale	108
6.3.2.	Les écarts: quotas - résultats	109
6.4.	Formation continue des commerciaux :	109
6.4.1.	Les apports de la formation continue	109
6.4.2.	La mise en œuvre	109
6.5.	Compléments :	111
	Table des matières :	112