

Nicolas Caron • Frédéric Vendeuvre

Le Grand livre de la Vente

Techniques et pratiques des professionnels de la vente

- Prospecter
- Convaincre
- Négocier
- Fidéliser
- Piloter



DUNOD

**Le Grand livre
de la
Vente**

**Nicolas Caron et Frédéric Vendeuvre sont les 2 co-fondateurs
du cabinet Halifax Consulting.**

Plus de détails sur les offres de ce cabinet sur le site www.halifax.fr



Nouveau

**Vous pouvez aussi retrouver les conseils,
les chroniques des auteurs et de leurs équipes sur
le Grand Blog de la Vente édité par Halifax.**



**Le lieu d'échanges et d'enrichissement
des professionnels de la vente.**

www.legrandblogdelavente.com

Nicolas Caron • Frédéric Venduvre

Le Grand livre de la Vente

Techniques et pratiques des professionnels de la vente

- Prospecter
- Convaincre
- Négocier
- Fidéliser
- Piloter

DUNOD

Consultez nos parutions sur dunod.com



Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements



d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, Paris, 2008

ISBN 978-2-10-053645-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Remerciements

Un grand merci à tous les clients d'*Halifax Consulting*, qui nous permettent de développer les concepts décrits dans cet ouvrage auprès de leurs collaborateurs. Merci encore à la contribution des consultants d'*Halifax Consulting*. Que leur enthousiasme et leur énergie pour constamment renouveler nos méthodes sur tous les thèmes d'intervention soient ici salués !

Nous devons également beaucoup aux encouragements et à la compréhension de nos compagnes et enfants respectifs,
À Emmanuelle, Alban, Philippine, Joséphine, Vianney
À Delphine, Alexandra, Juliane.

Enfin un grand merci à notre éditeur chez Dunod pour son initiative sur ce projet et son soutien.

Nicolas Caron

Frédéric Vendeuvre

Table des matières

Introduction ■ La vente : un métier « immense »	1
Cinq raisons pour « oser » 700 pages sur la vente	2
1. Illustrer le réel niveau d'exigence du métier, sa complexité grandissante et l'accélération de sa professionnalisation	2
<i>Un niveau d'exigence induit par les nouveaux comportements des clients</i>	2
<i>Un niveau de complexité grandissant</i>	3
<i>L'élargissement des gammes</i>	4
<i>La recherche de services à valeur ajoutée</i>	4
<i>Une professionnalisation qui doit s'accélérer</i>	4
2. En finir avec l'idée que la vente est un savoir-faire « mineur » qui s'acquiert très rapidement ou qui ne s'acquiert jamais	6
3. Rassembler un état de l'art complet sur les composantes des techniques de vente pertinentes aujourd'hui	7
4. Donner des arguments à ceux qui doivent affronter les éternels préjugés sur le métier de la vente	8
<i>La vente, ce n'est pas pour moi !</i>	9
<i>La vente, c'est dévalorisant, on est en position d'infériorité face au client quand on le sollicite</i>	9
<i>La vente est un métier peu reconnu dans les entreprises</i>	10
<i>Vendre c'est mentir...</i>	11
<i>Dans la vente, rien n'est jamais acquis...</i>	12
5. Rappeler que l'inné et l'acquis en matière de vente ne s'opposent pas mais sont complémentaires	13
Comment cet ouvrage est-il construit ?	14
Partie 1 – Les fondamentaux	16
<i>Chapitre 1 : Prospecter</i>	16

<i>Chapitre 2 : Conduire l'entretien</i>	16
<i>Chapitre 3 : Convaincre</i>	16
<i>Chapitre 4 : Conclure la vente et négocier</i>	17
<i>Chapitre 5 : Fidéliser ses clients</i>	17
<i>Chapitre 6 : Développer son mental</i>	17
Partie 2 – Les expertises	18
<i>Chapitre 7 : Vendre aux grands comptes</i>	18
<i>Chapitre 8 : Vendre par écrit</i>	18
<i>Chapitre 9 : Vendre via une soutenance face à un jury</i>	19
<i>Chapitre 10 : Vendre par la valeur</i>	19

Les fondamentaux

Chapitre 1 ■ Prospecter	23
Organiser sa prospection et son plan d'action commercial	24
Gagner de nouveaux clients, une nécessité vitale	24
Maîtriser les dérives constatées	26
<i>Les messages contraignants</i>	26
<i>Les lois du temps</i>	28
Établir le rétro-planning de la prospection	31
<i>Premier principe : repérer ceux à qui on veut vendre</i>	
<i>puis prospecter ceux que l'on a repérés</i>	31
<i>Deuxième principe : les prospects utiles apprécieront</i>	
<i>ce que les clients actuels apprécient déjà : ils leur ressemblent</i>	31
<i>Troisième principe : mieux vaut investir beaucoup</i>	
<i>sur peu de prospects que l'inverse</i>	32
Construire son activité commerciale	33
<i>Estimer son capital prospection</i>	34
<i>Estimer son capital « visites »</i>	35
<i>Gérer son PARC</i>	36
Cibler les prospects utiles	37
<i>Analyser son portefeuille clients</i>	37
<i>Se faire plaisir</i>	40
<i>Rester lucide</i>	41
Les approches possibles pour lancer ses actions de conquête	41
<i>Aller vers les prospects</i>	42
<i>Faire venir les prospects</i>	52
<i>S'inviter chez les prospects</i>	57

Prendre des rendez-vous de prospection par téléphone	60
Première étape : se préparer et qualifier avec patience	60
<i>Se préparer</i>	60
<i>Qualifier avec patience : une étape clé</i>	62
Deuxième étape : se présenter avec assurance	65
Troisième étape : passer les barrages avec élégance	66
<i>Donner l'objet de son appel</i>	67
<i>Donner un alibi technique</i>	67
<i>Quelques autres techniques pour passer les barrages dans les cas désespérés</i>	68
Quatrième étape : accrocher son interlocuteur avec pertinence	72
<i>Valider le rôle et le temps de l'interlocuteur</i>	72
<i>« Ratisser » large</i>	72
<i>Les méthodes paradoxales</i>	74
<i>Proposer le rendez-vous</i>	75
Cinquième étape : répondre aux objections avec aisance	76
<i>Acquérir les réflexes de base</i>	77
Nos dernières recommandations pour prendre des rendez-vous	79
<i>Les horaires de l'extrême</i>	79
<i>La technique du silence</i>	80
<i>Préparer son appel aux décideurs de très haut niveau</i>	80
<i>Dernier conseil pour prendre des rendez-vous par téléphone : téléphoner !</i>	80
Demander des recommandations	81
La recommandation : une technique de prospection à part entière	81
Pourquoi la recommandation est-elle paradoxalement un exercice difficile ?	82
<i>Quelques fausses bonnes raisons invoquées pour ne pas demander de recommandations</i>	83
<i>Comment surmonter ces obstacles ?</i>	84
Développer et exploiter son patrimoine commercial	87
Les bénéfices à tirer d'un patrimoine commercial bien entretenu	89
<i>Faciliter la vente et la prospection</i>	89
<i>Bénéficier d'opportunités</i>	90
<i>Prendre du plaisir</i>	91
<i>Réduire la planète aux dimensions d'un « petit monde »</i>	92
Soigner son « personal branding »	94
<i>Premières pistes pour travailler votre personal branding dans le monde réel</i>	94
<i>Premières pistes pour travailler votre personal branding dans le monde virtuel</i>	96
Enrichir son patrimoine commercial	97
<i>Comment rencontrer vos prochains contacts à influence (I2 et I3)</i>	99
<i>Comment développer sa proximité</i>	105

Chapitre 2 ■ Conduire l'entretien	109
La vente de solution	111
Les pratiques refusées par les clients les plus sollicités :	
les meilleurs effets répulsifs	111
<i>L'égoцентриisme exacerbé</i>	111
<i>Questions pour un champion</i>	112
<i>L'extra-terrestre</i>	113
Adapter ses comportements aux attentes des clients	
toujours plus sollicités et pressés	114
<i>Découvrir des innovations, entendre un discours ou des convictions nouvelles</i>	114
<i>Découvrir ce qui se fait chez d'autres world class</i>	115
<i>Comprendre que l'on peut être « une bonne carte » pour lui</i>	115
Un plan d'entretien adapté à la vente de solutions : la méthode LEAD®	115
<i>Légitimer sa présence</i>	115
<i>Explorer les enjeux</i>	124
<i>Accentuer l'intérêt</i>	131
<i>Déclencher l'engagement</i>	131
La vente Flash	132
Le contexte du client	133
Éveiller l'intérêt du client	134
Présenter l'offre	134
Appuyer sur les avantages clés	134
Conclure par une alternative	134
La vente par téléphone	135
Les clés de la communication efficace par téléphone	137
<i>Le sourire</i>	137
<i>Le ton et le débit</i>	138
<i>L'accroche au plus vite</i>	139
Vendre par téléphone en appels entrants	141
<i>Première étape : enclencher le dialogue</i>	143
<i>Deuxième étape : Étudier le besoin réel</i>	143
<i>Troisième étape : Élargir la proposition</i>	145
<i>Quatrième étape : Étayer la décision</i>	148
<i>Cinquième étape : engager sur la suite à donner</i>	150
Vendre par téléphone en appels sortants	154
<i>Première étape : séduire d'emblée</i>	156
<i>Deuxième étape : sonder les besoins calmement</i>	158

<i>Troisième étape : soumettre sa proposition et engager</i>	159
<i>Quatrième étape : surmonter les objections</i>	160
<i>Cinquième étape : sceller l'accord</i>	162
Les outils pour mieux vendre au téléphone	162
La vente en boutique	163
Quelques spécificités de la vente de luxe	165
<i>Le rôle du vendeur</i>	165
<i>La nature du produit de luxe</i>	165
<i>La diversité des profils de clients rencontrés</i>	166
La méthode PREMIER	166
<i>Préparer sa vente</i>	171
<i>Recevoir son client</i>	176
<i>Engager un dialogue adapté au profil du client</i>	179
<i>Montrer les produits</i>	183
<i>Induire des ventes complémentaires</i>	185
<i>Engager son client à décider</i>	186
<i>Renforcer la relation avec son client</i>	187
Chapitre 3 ■ Convaincre	189
Comprendre la situation et les besoins	190
Les questions font vendre !	190
Demande exprimée et besoin réel sont parfois différents !	192
Recenser les informations nécessaires à un bon diagnostic	194
<i>L'entreprise du client</i>	195
<i>Le besoin du client</i>	196
<i>La prise de décision</i>	196
<i>Les motivations d'achat de l'interlocuteur</i>	199
Maîtriser les techniques de questionnement	202
<i>Gagner l'adhésion en utilisant des questions-déclic</i>	203
<i>Utiliser des faits en posant des questions factuelles</i>	206
<i>Impliquer le client par les questions-vérité</i>	208
<i>Déjouer les pièges en utilisant des questions en retour</i>	213
<i>Encourager les choix avec les questions-options</i>	215
<i>Trois derniers conseils pour manier avec efficacité les techniques de questionnement</i>	216
Renforcer l'impact de ses arguments	217
Renforcer sa force de conviction par l'expression de son expertise	219
<i>Conseils pour transmettre des « indices d'autorité » à votre client</i>	220

<i>Les cartes de la conviction qui s'appuient sur l'autorité</i>	223
Appuyer son argumentation sur la cohérence	229
<i>Conseils pour « jouer » sur la cohérence</i>	232
<i>Les cartes de la conviction qui s'appuient sur la cohérence</i>	237
Cinq idées complémentaires pour argumenter avec efficacité	244
<i>Choisissez l'ordre de présentation de vos arguments</i>	244
<i>Utilisez des anecdotes</i>	245
<i>Répétez l'argument qui plaît</i>	245
<i>Citez des références qui ressemblent à votre client</i>	245
<i>Utilisez des visuels</i>	245
Surmonter les objections	246
Contourner les positions de principe	247
<i>Le cas Victor</i>	247
<i>La conviction de Victor résiste pour trois raisons</i>	248
<i>La marge d'erreur</i>	252
<i>Un plan d'entretien ADAPTÉ en six étapes</i>	253
Traiter les objections avec souplesse	259
<i>Sept principes à respecter</i>	260
<i>CNZ : une méthode en trois étapes</i>	264
Aborder sereinement la question du prix	268
Vendre son prix	268
<i>Nous sommes tous plus chers que la concurrence</i>	268
Testez vos réflexes lors de la présentation du prix.	269
Préparer la présentation de son prix	271
<i>Demandez une estimation du budget</i>	271
<i>Déterminez les autres composantes du coût pour le client</i>	272
<i>Déterminez le coût unitaire</i>	272
<i>Préparez la défense de votre offre</i>	273
<i>Choisissez le bon timing ou adaptez-vous à la situation</i>	273
<i>Une dernière tentative pour tenter de différer la présentation du prix</i>	274
Annoncer son prix	275
<i>N'argumentez plus !</i>	275
<i>Prenez le pouvoir !</i>	276
<i>Renforcez la légitimité du prix</i>	276
<i>Profitez de la force du contraste</i>	278
<i>Détaillez votre proposition</i>	279
Traiter les objections relatives au prix	279
<i>C'est cher !</i>	279

<i>C'est trop cher</i>	281
<i>C'est plus cher que...</i>	283
Réagir à une demande d'effort sur le prix	286
<i>Restez calme !</i>	286
<i>Argumentez d'abord</i>	287
<i>Appuyez-vous sur la déontologie</i>	287
<i>Demandez une contrepartie</i>	287
Chapitre 4 ■ Conclure la vente et négocier	289
Conclure sans négociateur	290
<i>L'inversion des rôles</i>	291
<i>La peur de l'échec</i>	291
Aborder la conclusion sereinement	292
<i>Préparer la conclusion en amont</i>	292
<i>Prendre l'initiative de la conclusion au bon moment</i>	294
<i>Se programmer positivement</i>	297
La méthode PIC	299
<i>Première étape : propulser la conclusion</i>	299
<i>Deuxième étape : inviter le client à valider</i>	308
<i>Troisième étape : concrétiser naturellement</i>	311
Maîtriser les suites à donner	313
<i>Le client dit « non » définitivement</i>	313
<i>Le client juge l'investissement prématuré</i>	314
<i>Le client souhaite réfléchir</i>	315
Négocier et défendre ses conditions	316
Préparer la négociation	317
<i>S'adapter au contexte</i>	318
<i>Construire son offre et sa stratégie</i>	332
<i>Préparer ses conditions commerciales</i>	338
Mener la négociation	346
<i>Entrer dans la danse</i>	346
<i>Mener la danse : la méthode DEAL</i>	349
Chapitre 5 ■ Fidéliser ses clients	363
Les enjeux de la fidélisation	364
La rotation des clients ou churn	364
La fidélisation client : un levier de la croissance sous-estimé	366

La fidélisation se suit comme la prospection	368
<i>Ne pas se mentir</i>	368
<i>Traquer et prendre en compte l'insatisfaction</i>	369
Insuffler un état d'esprit orienté service client	370
<i>Les facteurs critiques de succès pour les équipes relation client</i>	371
<i>Changer les mentalités de tous</i>	375
Consolider la relation : les moyens à la portée du commercial	379
Affronter la « malédiction » du fournisseur en place	379
<i>Le fournisseur qui s'endort sur ses lauriers</i>	379
<i>Le fournisseur qui profite de la situation</i>	380
<i>L'herbe plus verte ailleurs</i>	380
<i>Le fusible</i>	380
<i>Le défouloir</i>	381
<i>La carte vermeil</i>	381
Construire ses coûts de transfert	381
Bâtir sa stratégie d'alliés	382
Démontrer la valeur de ses solutions avec le TVSC	384
Organiser des rendez-vous prospectifs	389
La gestion des litiges	390
Les techniques d'assertivité	391
<i>Traiter le différend sans délai</i>	392
<i>Prendre du recul</i>	392
<i>Négocier en direct</i>	393
<i>Faire tomber la tension</i>	394
<i>Proposer un challenge</i>	398
<i>Calmer les excès</i>	398
<i>Tirer profit de la bonne gestion d'un litige</i>	401
Un plan pour les entretiens difficiles	401
<i>Décrire les faits</i>	401
<i>Exprimer un sentiment</i>	402
<i>Soumettre des solutions</i>	403
<i>Conclure positivement</i>	404
Chapitre 6 ■ Développer son mental	409
Chasser les ondes négatives	410
Se préserver des croyances limitantes	411
Se poser les bonnes questions	414
Se préserver de la contagion émotionnelle négative	417

Développer son aptitude à l'optimisme	418
<i>Pour renforcer sa force d'influence</i>	418
<i>Pour ne pas se « tuer au boulot » !</i>	419
<i>Pour rebondir facilement après les échecs !</i>	419
<i>Comment développer son optimisme ?</i>	420
Surfer sur une spirale positive	428
Définir son ambition	429
<i>Trois raisons pour prendre le temps de définir son ambition</i>	429
<i>Fixer son niveau d'ambition</i>	433
Définir son plan d'action	435
<i>Formaliser son ambition</i>	435
<i>Formaliser son plan d'action</i>	436
<i>Préparer son budget temps</i>	437
Passer des intentions à l'action	438
<i>Se focaliser sur l'essentiel</i>	438
<i>Préparer son plan de journée la veille</i>	439
<i>Copier les meilleurs</i>	440
Conserver le cap dans la durée	440
<i>Réagir positivement face aux difficultés</i>	441
<i>Prendre conscience des progrès accomplis</i>	441

Les expertises

Chapitre 7 ■ Vendre aux grands comptes	447
L'art de l'opportunisme	449
Les facteurs d'ordre dans une stratégie grand compte	450
<i>Les informations ouvertement disponibles.</i>	451
<i>La stratégie affichée</i>	451
Les éléments de désordre dans une stratégie grand compte	452
<i>Les changements d'hommes</i>	452
<i>La tyrannie financière</i>	453
Comprendre la logique et le mode de fonctionnement des acheteurs professionnels	454
<i>Les acheteurs, ces inconnus...</i>	454
<i>Les profils et les pouvoirs des acheteurs</i>	456
<i>Les différents modes d'organisation des achats</i>	458
<i>Les démarches et outils de l'acheteur</i>	459

<i>Les nouvelles technologies au service de l'achat</i>	461
<i>Grandeurs et frustrations de l'acheteur</i>	464
Le cas particulier des achats publics	464
<i>Les principes clés des marchés publics</i>	464
<i>L'esprit ou la lettre ?</i>	465
Déterminer sa stratégie	466
<i>Identifier le terrain de jeu en amont</i>	467
<i>Faire son marché : la méthode des 3 P (Potentiel, Probabilité, Plaisir)</i>	469
Les trois points de vigilance pour bâtir sa stratégie grand compte	476
<i>Sélectionner attentivement</i>	476
<i>Aligner son organisation</i>	476
<i>Évaluer son avancée régulièrement</i>	477
Prospecter et « mailler » ses comptes	479
Élargir les frontières à l'intérieur du compte	479
<i>Les entretiens avec les acheteurs</i>	479
<i>Les entretiens avec les opérationnels</i>	484
<i>Les rendez-vous avec le top management</i>	485
Piloter les ressources internes	488
<i>Les facteurs clés de succès pour les équipes</i>	488
<i>Faire vivre ses réunions d'équipe grâce aux revues de comptes</i>	490
Organiser son plan de contacts	494
<i>Le plan marketing relationnel</i>	494
<i>Le plan de suivi client</i>	496
Pratiquer le Go/No Go sur une affaire	503
Raisonner autant opportunités que risques/coûts	505
Mettre des limites à l'investissement initial	510
<i>Étape 1 : se rendre crédible</i>	510
<i>Étape 2 : montrer sa détermination</i>	511
<i>Étape 3 : se rendre incontournable</i>	512
Choisir son terrain de jeu : « jouer à domicile »	513
Chapitre 8 ■ Vendre par écrit	517
Les objectifs de la proposition commerciale écrite	519
Qu'est-ce qu'une proposition commerciale écrite ?	519
Quand vaut-il mieux ne pas se lancer dans la rédaction d'une proposition écrite ?	521
Le chemin de construction d'une proposition	525
Synthétiser les informations acquises	526

Recueillir les dernières informations importantes	527
Rédiger le contexte à chaud	528
La revue de lancement avec le comité de rédaction	528
Valider les hypothèses avec le client	530
Rédiger la proposition	531
<i>Respecter la loi de Carlson</i>	532
<i>S'isoler</i>	532
<i>Se concentrer d'abord sur l'approche et/ou la description de l'offre</i>	532
<i>Optimiser vos talents...</i>	532
La revue de proposition	533
Ajustements et rédaction de l'executive summary	534
Relecture définitive et expédition	534
La rédaction de la proposition	535
Écrire à un groupe de décideurs	535
<i>Des niveaux de lecture différents</i>	535
<i>Le modèle des préférences cérébrales</i>	536
Structurer sa proposition	538
<i>La page de garde</i>	538
<i>Le préambule</i>	541
<i>La demande</i>	541
<i>L'approche proposée</i>	543
<i>L'offre</i>	545
<i>Les aspects budgétaires</i>	553
<i>Le bon de commande</i>	555
<i>Trois bonnes raisons pour nous choisir...</i>	555
<i>Les annexes</i>	556
<i>Executive summary</i>	556
Soigner la forme de la proposition	558
<i>Le format</i>	558
<i>La syntaxe</i>	559
<i>La typographie</i>	560
<i>Le rythme et l'aération</i>	561
<i>Les images dans une proposition</i>	561
Les atouts du proposal management	562
<i>Gain de productivité</i>	562
<i>Maîtrise et homogénéité de la forme des propositions émises</i>	563
<i>Amélioration du taux de concrétisation</i>	563

Chapitre 9 ■ Vendre <i>via</i> une soutenance face à un jury	565
La préparation de la soutenance	566
Recueillir les dernières informations importantes auprès du client	567
<i>Quelles seront les règles du jeu de la soutenance ?</i>	567
<i>Quelles sont les attentes prioritaires vis-à-vis de la soutenance ?</i>	568
<i>Qui est retenu en phase finale ?</i>	569
Préciser la carte des acteurs du groupe de décision	569
<i>Les moteurs</i>	570
<i>Les « hostiles »</i>	570
<i>Les « bienveillants »</i>	570
<i>Les « indifférents »</i>	571
<i>L'équipe idéale</i>	571
Définir sa stratégie de persuasion	572
Structurer sa présentation	573
Préparer l'équipe de soutenance	577
Valider la bonne préparation du jury	578
<i>Appeler son interlocuteur principal chez le client</i>	
<i>pour régler les détails de la soutenance</i>	578
<i>Organiser un rendez-vous physique avec son interlocuteur</i>	
<i>pour régler les détails de la soutenance</i>	579
<i>Demander la liste des e-mails des participants à la soutenance</i>	579
La conduite de la soutenance	580
Le match commence sur le trottoir d'en face...	581
<i>Prendre rendez-vous dans un lieu proche et convivial</i>	581
<i>Être soi-même positif</i>	581
<i>Revenir sur la dernière répétition</i>	582
<i>Revenir sur un dernier succès</i>	582
<i>Faire vivre les rituels</i>	582
L'entrée en scène	583
<i>Prendre le temps de saluer chaque participant</i>	583
<i>S'installer de façon confortable</i>	584
L'introduction générale	585
<i>Donner la parole au leader client</i>	585
<i>Fixer le cadre</i>	586
<i>Déminer le terrain</i>	587
<i>Assurer la liaison avec l'angle d'attaque</i>	587
La présentation de l'angle d'attaque	587
La présentation de l'offre	590

<i>Conserver l'attention de son public tout au long de la présentation</i>	590
<i>Répondre calmement aux questions impromptues du jury</i>	593
<i>En cas d'agressivité, faites appel à Karpman</i>	595
La séance de questions-réponses	599
<i>Marquer un changement de style</i>	599
<i>Utiliser les « annexes » habilement</i>	599
<i>Ne pas répondre à toutes les questions</i>	600
<i>Quand vous passez avant les autres... faites durer !</i>	600
La conclusion de la soutenance	601
<i>Trois bonnes raisons pour nous retenir</i>	601
<i>La post-conclusion</i>	602
Chapitre 10 ■ Vendre par la valeur	605
L'intérêt de l'argumentation financière pour le commercial	605
Renforcer l'impact de ses offres face aux interlocuteurs financiers	605
<i>Quantifier le retour sur investissement</i>	606
<i>Rechercher les retours d'informations sur les solutions</i>	607
<i>Démontrer la contribution de la solution à la valeur</i>	608
Rééquilibrer et faciliter les relations avec les acheteurs	608
<i>Les préoccupations des acheteurs</i>	609
<i>Raisonner en coût total de possession</i>	610
<i>Rassurer l'acheteur</i>	611
<i>Faire rêver l'acheteur</i>	612
Comprendre le concept financier de la valeur	613
Deux principes clés pour définir la valeur	613
La notion de rentabilité économique	616
<i>L'actif économique</i>	617
<i>Le résultat économique</i>	617
Mesurer la création de valeur avec les deux principaux outils : VAN et TRI	618
<i>Simulations de la rentabilité d'un projet en utilisant un tableur</i>	618
<i>Interprétation des résultats</i>	621
La notion de rentabilité financière	622
<i>L'importance de la rentabilité financière pour le commercial</i>	624
Qualifier la valeur créée par votre solution	625
Comprendre et identifier les enjeux économiques du client	625
<i>Le lien entre enjeu et création de valeur</i>	626
<i>Le lien entre solution et enjeux économiques du client</i>	627
Évaluer la valeur de votre offre avec cinq sources de gains potentiels	627

<i>Évaluer les gains associés à la réduction des achats récurrents</i>	628
<i>Évaluer les gains associés aux réductions de temps</i>	629
<i>Évaluer les gains associés à la réduction des dysfonctionnements</i>	633
<i>Évaluer les gains associés à la réduction du montant des actifs nécessaires à l'exploitation</i>	635
<i>Évaluer les gains associés à l'augmentation de revenus</i>	636
<i>La matrice des gains potentiels</i>	641
Vendre la valeur	645
Les trois étapes de la démarche de vente de valeur	645
<i>Première étape : vendre les enjeux</i>	645
<i>Deuxième étape : vendre la solution</i>	647
<i>Troisième étape : vendre la valeur</i>	649
Les trois outils pour vendre la valeur	649
<i>Les success stories</i>	649
<i>Les pépites</i>	652
<i>Le business case</i>	655
En conclusion... Vendre par la valeur	659
Conclusion ■ La vente : un métier, un actif, un état d'esprit	663
Bibliographie ■	667
<i>Livres des mêmes auteurs</i>	667
<i>Autres références bibliographiques</i>	667
<i>Revues et séminaires</i>	670
Index ■	671
Annexe ■ Étude Anderna Group	674

INTRODUCTION

La vente : un métier « immense »

Si vous avez choisi cet ouvrage, c'est qu'assurément la vente est un sujet sérieux pour vous. Pour nous aussi. Cela fait plus de vingt ans que nous nous y intéressons. Une dizaine d'années chacun en tant que commercial, puis une dizaine d'années en commun en tant que consultants formateurs à la vente. Souvent, ceux qui nous connaissent peu nous assimilent, en tant que consultants, à des théoriciens loin des réalités du terrain. Les autres savent que nous n'avons jamais cessé d'exercer notre métier, vendre, y compris pour créer et développer notre cabinet de formation commerciale Halifax, aujourd'hui un des leaders du marché, présent à Paris et Madrid. Mais nous aimons aussi les concepts car il n'y a rien de plus utile qu'un bon concept.

Alors, si vous avez en main ce livre, c'est que probablement nous avons ceci en commun, la passion du terrain et de l'expérimentation et, en même temps, l'exigence théorique qui permet la transmission. Nous sommes donc certains que nous passerons de bons moments ensemble. Soit parce que vous débutez et vous devez encore découvrir les arcanes de la vente, soit parce que vous souhaitez en approfondir quelques composantes spécifiques. De votre attente découlera votre chemin de lecture. Notre ambition, dans cet ouvrage, n'est pas d'apporter des réponses exhaustives ou définitives, car la réussite commerciale conservera toujours une part de mystère et de magie, voire d'anti-techniques. Nous avons voulu modestement formaliser ce que nous avons pu expérimenter, modéliser, vivre et observer soit au fil de nos propres expériences, soit *via* l'observation de nos clients que nous formons à la vente dans

de nombreux secteurs d'activité différents. De là à vous proposer un ouvrage de 700 pages... Encore fallait-il oser ?

Nous avons donc pensé qu'il était nécessaire, dans un premier temps, de consacrer une partie de cette introduction à expliciter les raisons de ce livre. En quoi la vente nécessite-t-elle une telle littérature ?

Puis dans un second temps, en quoi les compétences commerciales qui font l'objet de ce livre pouvaient être en cohérence avec les qualités naturelles (innées ?) d'un individu pour la vente ? Quelle est finalement la part de l'inné et de l'acquis ? Éternel débat auquel nous tenterons d'apporter notre contribution.

Enfin, nous présenterons succinctement les chapitres afin de vous orienter rapidement dans la lecture.

Cinq raisons pour « oser » 700 pages sur la vente

1. Illustrer le réel niveau d'exigence du métier, sa complexité grandissante et l'accélération de sa professionnalisation

Cet ouvrage a l'ambition de couvrir les compétences commerciales utiles pour tous les professionnels de la vente. Évidemment, il y a des différences entre un vendeur de solutions sur mesure en B to B et un vendeur de grande surface de bricolage. Mais dans les deux cas, la composante commerciale de leurs métiers respectifs s'est complexifiée. D'un côté, la prise de pouvoir des financiers et des directions achats dans les décisions de référencements, la mondialisation qui intensifie le niveau et la qualité de la concurrence, etc. De l'autre, le niveau d'information (effet internet) et d'exigence des clients, l'abondance de l'offre et la fréquence de renouvellement des produits à promouvoir. Passons rapidement en revue quelques bonnes raisons qui conduisent aujourd'hui les entreprises à investir plus fortement dans la professionnalisation de leur fonction commerciale.

► *Un niveau d'exigence induit par les nouveaux comportements des clients*

Des clients de plus en plus informés et sollicités : hyper concurrence et facilité d'accès à l'information sont les nouveaux empêcheurs de « vendre en rond »...

Le phénomène de concurrence n'est certes pas nouveau, ce qui est nouveau, c'est qu'il soit totalement généralisé, beaucoup plus large et évidemment international.

Dans le *business to business*, cette concurrence intensifie les négociations avec des organisations d'achats professionnalisées. Le particulier aussi profite de la concurrence, notamment grâce à Internet qui lui donne accès à un centre commercial mondial.

Qui va encore dans une concession automobile sans s'être informé des qualités du modèle, des niveaux de remise négociables ? Qui signe un crédit immobilier en ayant seulement parlé à sa propre banque ? Quel acheteur professionnel ne dispose pas d'une organisation dédiée à recueillir de l'information utile pour sa stratégie d'achat.

Des clients de plus en plus blasés : place à la génération zapping. Sorti, il y a quelques mois, le « portable-juke box – borne internet » est déjà banal ! Face à une surabondance de l'offre et des innovations, les consommateurs adoptent des comportements d'achats de plus en plus étranges. Dans la mode par exemple, alors que l'offre est de plus en plus « diversifiée » du point de vue des fabricants, deux tendances viennent battre en brèche les stratégies marketing : la customisation et la recherche du « vintage » (modèles anciens de grands créateurs). Les deux sont des réactions à la banalisation de l'offre de masse et marquent la recherche de l'individualisation... où le critère « prix » devient plus relatif.

Des clients toujours plus pressés : la vitesse est presque devenue une « valeur » de société. Les salariés sont sous pression de productivité et ont objectivement moins de temps pour rencontrer les fournisseurs. Et réciproquement. Plus globalement, les entreprises, voire la société dans son ensemble vivent au rythme des marchés financiers dans le court terme absolu et l'instantanéité... Qui supporte encore de patienter plus de 10 minutes dans un magasin ou au téléphone avec une *hot line* ? Et qui ne s'est pas senti exaspéré par un serveur vocal – payant – avec un menu déroulant de sept services, le dernier annoncé étant justement celui dont on a besoin.

► *Un niveau de complexité grandissant*

Les offres sont de plus en plus complexes à porter : les ruptures technologiques ont bouleversé nombre de métiers et imposent une mise à niveau de plus en plus fréquente des compétences.

Dans certains secteurs, le commercial doit régulièrement maîtriser de nouvelles offres ou technologies. Par exemple, ceux qui vendaient il y a encore 10 ans un photocopieur à côté de la machine à café doivent aujourd'hui maîtriser la vente de solutions multifonctions connectées au réseau Lan.

Dans d'autres secteurs, il doit au contraire accepter de « surfer » sur un niveau de connaissance minimum. C'est par exemple le cas des opérateurs en téléphonie où le renouvellement de l'offre des portables laisse rarement l'opportunité aux commerciaux des distributeurs ou des *call centers* de se familiariser avec les fonctionnalités de terminaux toujours plus sophistiqués.

► *L'élargissement des gammes*

Au-delà de la diversification marketing, la multiplication des produits à vendre par un même commercial est également souvent la conséquence de fusions-acquisitions et/ou stratégies d'alliance. Dans la banque, pourtant déjà habituée à commercialiser des gammes larges, les logiques de rapprochement ou de diversification banque-assurance amènent aujourd'hui les conseillers à devoir également maîtriser l'IARD (incendie, accidents, risques divers), l'assurance vie, les placements multifonds, et à commercialiser des produits qui ne sont pas conçus et gérés dans leur propre établissement.

Le passage à une logique de « distributeur » n'est pas toujours simple pour celui qui croyait que, derrière le titre de conseiller de clientèle, il n'y avait pas de logique de rentabilité commerciale forte du poste.

► *La recherche de services à valeur ajoutée*

Sur de nombreux marchés, le passage de la vente de produit à la vente de solutions modifie la relation client. Les entreprises cherchent de nouvelles sources de rentabilité en proposant une gamme de services connexes. Par exemple, le vendeur automobile gagne plus d'argent sur les services associés (formules multiples de crédit : crédit-bail, LOA, location longue durée, comptant avec une partie financée; contrats d'entretien, soit avec le remplacement des pneus, soit avec une garantie d'assurance remboursement valeur à neuf, soit avec un engagement de kilomètres, etc.) que sur le véhicule vendu en tant que tel. L'enjeu business est important. Il s'agit de passer de la vente d'un produit à la vente d'un « usage », ce qui n'est pas neutre en termes de modification du raisonnement commercial. De quoi perdre le sens des priorités pour celui qui ne doit pas oublier pour autant de vendre une voiture...

Dans d'autres secteurs, il s'agit simplement d'une question de survie : pour ne pas être confronté à une guerre de prix sur des prestations banalisées, il faut remonter dans la chaîne de valeur pour proposer au client des solutions spécifiques apportant une différenciation. Les éditeurs de logiciels doivent vendre du consulting amont. Les consultants doivent vendre du *facilities management* avec engagement de résultat. Les industriels doivent vendre du co-développement de produits par leur bureau d'études. Là encore, il s'agit souvent d'une révolution des mentalités et des pratiques pour les commerciaux.

► *Une professionnalisation qui doit s'accélérer*

Encore aujourd'hui, il est communément admis qu'il n'est pas nécessaire d'avoir fait de bonnes études pour être un bon vendeur. Certains même vous diront qu'il est dommage d'avoir fait de bonnes études pour « finir » vendeur. D'autres encore prétendront qu'un bon vendeur le sera facilement dans tous les secteurs.

Au contraire de toutes ces croyances, nous constatons tous les jours que les entreprises les plus performantes ont élevé de façon drastique le niveau d'exigence dans les recrutements de leurs forces commerciales. Ce qui d'ailleurs pose d'autres problèmes en termes d'intégration et de management de ces nouvelles ressources. Cette exigence s'illustre aussi lors du recrutement de profils techniques ou d'experts qui ne peuvent plus faire l'impasse sur la dimension relationnelle et commerciale de leur fonction.

Au-delà des enjeux liés au recrutement, les questions récurrentes de nos clients sont aussi :

- Quelles sont les compétences clés à déceler dans nos viviers internes pour favoriser les évolutions vers les métiers commerciaux ? Et comment leur donner envie ?
- Comment évaluer le niveau de compétences de nos forces de vente ?
- Comment proposer des parcours d'évolution de carrière et de fidélisation des meilleurs commerciaux ?

Finalement, on comprend facilement pourquoi la formation et le management des commerciaux deviennent un sujet stratégique pour nombre d'entreprises. Les Directions générales ont jusqu'à présent différé ce sujet difficile en donnant la priorité à d'autres investissements générateurs de performance. Elles ont maintenant fait le tour de la question. Pourtant grande a été leur imagination : qualité totale, Six Sigma, systèmes d'informations, ERP, réduction de coût et synergies, *downsizing*, *reengineering*, fusions-acquisitions, etc.

Aujourd'hui, les mêmes sont obligées de constater que l'efficacité finale reste encore entre les mains du dernier représentant de l'entreprise face au client, c'est-à-dire le vendeur. Qu'ils soient derrière le guichet d'une banque, chefs de rayon d'une grande surface spécialisée ou ingénieurs d'affaires dans l'industrie, ils détiennent tous les clés de la transformation effective, face au client, des stratégies marketing et industrielles :

- Du point de vue de l'*image de la société* : ils sont la « tangibilisation » de l'entreprise et de son image de marque. Par exemple : comment comprendre l'effet de contraste si fréquent entre le rêve vendu à prix d'or par des campagnes marketing extraordinaires et le brutal retour à la réalité de l'acheteur d'une voiture en concession.
- Du point de vue de la *différenciation* : toutes les entreprises souhaitent se différencier. À juste titre d'ailleurs. Comme l'expliquent Michael Tracy et Fred Wiersena dans leur best-seller mondial, *The disciplin of market leaders*, il y a trois stratégies majeures pour atteindre cet objectif : soit une domination par le rapport qualité/prix, soit une domination par l'excellence produit et notamment l'innovation, soit une domination par la qualité de l'intimité client (facilité et rapidité d'achat, qualité du service, qualité de la proximité...). La plupart des entreprises, à l'exception des modèles *low cost*, font le choix des deux dernières options pour maintenir le niveau de marge attendu par les actionnaires. Jusque-là, tout va bien.

D'ailleurs, il est rare d'écouter un grand patron sans l'entendre parler de son obsession d'innovation et/ou de service client. Mais ces stratégies ne sont vraiment payantes que lorsque le dernier maillon de l'entreprise face au client est conforme et cohérent avec les valeurs d'innovation et de qualité de la relation client que l'entreprise prétend véhiculer. Le respect du client, la qualité de la relation commerciale, l'attachement à la qualité du contact sont des notions faciles à décréter. Il est maintenant urgent pour beaucoup de les mettre vraiment en pratique.

2. En finir avec l'idée que la vente est un savoir-faire « mineur » qui s'acquiert très rapidement ou qui ne s'acquiert jamais

La France a un handicap certain en management : la plupart des patrons français, et particulièrement dans les grandes entreprises (à de rares exceptions près), n'ont pas pratiqué la vente dans leur carrière. On comprend donc parfaitement qu'il est difficile intellectuellement pour ces mêmes patrons d'accorder une priorité à un sujet qui n'est pas dans leur cadre personnel de référence. Au contraire, les grandes entreprises anglo-saxonnes et européennes valorisent beaucoup plus fortement l'expérience commerciale pour la sélection de leurs dirigeants. Ceci induit naturellement une sensibilité plus forte et des investissements en conséquence vis-à-vis de l'efficacité commerciale. Nous pouvons à ce sujet apporter notre modeste témoignage. Aujourd'hui Halifax Consulting a une des plus fortes croissances du marché de l'efficacité commerciale en France. C'est d'abord grâce à sa reconnaissance auprès de filiales de grandes multinationales étrangères. Le plus souvent, ces mêmes sociétés ne nous posent d'ailleurs pas les mêmes questions que leurs homologues français.

Il s'agit souvent pour les premières :

- de renforcer des compétences ciblées par de nouveaux apports et/ou trainings spécifiques, avec des niveaux d'investissements réalistes et proportionnels aux attentes;
- de donner un moyen supplémentaire aux managers pour atteindre leurs objectifs commerciaux. La formation commerciale est alors placée au même niveau de considération que le marketing ou la politique de distribution.

Pour les secondes, il s'agit encore trop souvent de nous consulter avec des questions parfois désarmantes :

- Comment former, en 1 ou 2 jours maximum, notre force de vente qui n'a pas reçu de formation depuis 5 ans ?
- Comment former nos managers au coaching de nos commerciaux ? Si possible sans prendre en compte le fait que ces mêmes managers ont été recrutés dans des contextes différents et sur des critères différents de ceux imposés aux nouvelles recrues.

On peut également dire que, pour les filiales de multinationales étrangères, la question du retour sur investissement de la formation commerciale est une évidence.

Leur objectif est de focaliser encore plus la formation sur les résultats. Alors que bon nombre de leurs homologues français doutent encore du retour sur investissement de la formation commerciale et donc focalisent leur demande de garantie sur des processus accessoires et loin du terrain (itinéraire pédagogique détaillé, propriété intellectuelle des contenus, etc.).

Pour d'autres entreprises encore (nombreuses en France), il ne fait aucun doute que le retour sur investissement de la formation commerciale est nul. Soit parce que la vente est considérée par ses dirigeants comme une compétence « innée » qui ne peut s'acquérir. Soit parce que la force de vente a tellement de lacunes qu'il est inutile de s'attaquer à ce chantier...

3. Rassembler un état de l'art complet sur les composantes des techniques de vente pertinentes aujourd'hui

C'est aussi en pensant à tous les commerciaux qui cherchent constamment à faire évoluer leurs pratiques que nous avons rédigé ce livre. Nous savons que, dans ce domaine, les meilleurs n'en ont jamais assez (et inversement).

Il ne s'agit pas de tout remettre en cause dans les approches commerciales, mais d'apporter les nécessaires adaptations sur des points qui manifestement doivent évoluer avec les clients.

On ne peut pas à la fois considérer que ce métier est de plus en plus complexe et reproduire des méthodes simplistes et réductrices. Les clients et prospects doivent de plus en plus zapper entre de multiples sujets toute la journée, justifier de l'affectation de leur temps et de leur budget de façon plus précise, rentabiliser leur poste sans laisser place à l'ambiguïté... Si toutes ces contraintes évoluent du côté de vos clients, alors les techniques de vente doivent évoluer également.

Par exemple, de notre point de vue, continuer à faire reposer ses premiers entretiens de prospection sur une exhaustive et fastidieuse « découverte des besoins » telle qu'elle fut enseignée pendant des décennies est souvent le meilleur moyen de se disqualifier d'emblée auprès des clients à plus fort potentiel, qui sont aussi les plus exigeants puisque très sollicités.

Par ailleurs, les équipes commerciales ont quand même déjà été formées à plusieurs reprises aux techniques de vente. Même si la créativité a été grande pour baptiser les méthodes de vente de noms différenciateurs, les fondements en sont pourtant toujours les mêmes, ce qui est bien légitime.

Se contenter de les « maîtriser » ne suffit plus. Les clients désormais habitués à dialoguer avec des commerciaux formés sont de plus en plus aptes à repérer la « tactique » mal digérée. C'est par exemple le cas des techniques d'accroche téléphoniques parfaitement identifiées par ceux qui les subissent régulièrement (technique des 3 oui,

sourire forcé, offre gratuite, etc.). Pour obtenir un rendez-vous avec un décideur ultra sollicité, cela ne suffit plus... Les techniques d'entretien rigides sont immédiatement repérées et laissent sous-entendre au client que le commercial présuppose que l'on peut lui « forcer la main »... Présupposé pour le moins blessant dans une société où le « sentiment de liberté » est un facteur clé de valorisation.

C'est aussi en pensant aux managers commerciaux, qui se sentent une réelle âme de coach, au-delà des faux semblants que nous avons voulu rentrer dans le détail. À la fois dans les compétences fondamentales, mais aussi au niveau des compétences plus pointues. Trop souvent, nous constatons que, malgré les bonnes volontés, les fondamentaux d'un bon coaching ne sont pas réunis. Soit parce que les managers s'appuient uniquement sur de l'intuitif qui trouve ses limites sur le plan pédagogique. Soit parce qu'on demande aux managers de coacher sur des méthodes livresques qui ne correspondent plus à l'efficacité intuitive qu'ils ont de leur métier. Nous souhaitons ainsi les aider à répondre à une question perturbante pour beaucoup : comment faire progresser les meilleurs ? En effet pour certains managers, ce n'est pas une question de volonté, ils l'ont. C'est davantage une question de vision du spectre possible des compétences commerciales qu'ils peuvent apporter ou faire travailler par leurs collaborateurs. Nous espérons que, pour nos lecteurs managers, la question sera désormais : par quel bout je commence ?

4. Donner des arguments à ceux qui doivent affronter les éternels préjugés sur le métier de la vente

À peine sorti de sa grande école de commerce, le fils d'un de nos bons amis commençait sa première recherche d'emploi. Intelligent, très motivé, ce jeune diplômé modèle recherchait alors un poste de commercial. « Si possible dans l'industrie » !... nous avait-il confié. Nous avions du mal à contenir notre joie de voir que ce type de spécimen existait encore...

Quelques semaines après, et surtout quelques entretiens de recrutement plus tard, le discours n'était déjà plus le même. Désormais, ce que recherchait notre jeune ami, c'était un poste qui lui permette d'accéder rapidement à une fonction de marketing. « Je préfère travailler sur des projets transversaux !... » nous a-t-il dit alors.

Finalement, tout est donc rentré dans l'ordre...

Cette anecdote est une illustration supplémentaire des effets paradoxaux d'une certaine pudeur vis-à-vis de la fonction vente et/ou de l'impact de la communication de nombreux recruteurs. Vous en doutez ?

- Pourquoi appeler « conseiller de clientèle » un collaborateur dont on attend d'abord la réalisation d'objectifs commerciaux ?

- Pourquoi ne proposer si souvent et si rapidement aux meilleurs commerciaux qu'une évolution vers des fonctions de management ou marketing ?
- Pourquoi ne demander à ses jeunes recrues à haut potentiel qu'un passage de 6 mois à la vente, tel un court purgatoire nécessaire et suffisant ?
- Pourquoi existe-t-il encore des entreprises du CAC 40 dont les catalogues de formations internes ne prévoient aucune formation vente ?

Ces maladresses ou ces stratégies sont des exemples d'illustrations concrètes des préjugés anti-vente qui sont toujours trop présents dans l'inconscient collectif français.

Nous considérons que ces préjugés ne sont pourtant pas une fatalité. Laissez-nous donc mettre notre robe d'avocat et apporter des réponses et des arguments pour convaincre de l'intérêt de ce fabuleux métier qu'est la vente et ainsi ne plus subir l'impact négatif des fausses bonnes raisons exprimées par ceux qui s'en détournent.

► *La vente, ce n'est pas pour moi !*

Comme le disait Henri Ford, « Que vous le pensiez ou non, dans les deux cas, vous avez raison ! ».

Si c'est ce que vous pensez *a priori*, alors sachez que vous n'êtes pas seul dans ce cas. D'ailleurs, comme la majorité des gens sont convaincus que la vente n'est pas pour eux alors qu'ils n'ont jamais essayé, le résultat est très satisfaisant pour ceux qui osent... Toutes les entreprises recherchent de bons profils de commerciaux, c'est un métier en pénurie où les salaires augmentent en moyenne beaucoup plus que dans le reste de l'économie. Par exemple, à l'heure même où nous achevons la rédaction de cet ouvrage, le journal *Capital* publie une étude édifiante. En 2007, les vendeurs ont été, avec les informaticiens, les cadres les plus recherchés en France. Et ceci est vrai également au niveau mondial, le commercial est le deuxième métier le plus recherché dans le monde¹. Nous sommes nous-mêmes sollicités régulièrement par nos clients confrontés à cette difficulté pour savoir si, par hasard, nous n'aurions pas rencontré l'oiseau rare...

► *La vente, c'est dévalorisant, on est en position d'infériorité face au client quand on le sollicite*

Comme dans tous les métiers, c'est la façon de le vivre et de l'appréhender qui détermine sa noblesse. Être boulanger, serrurier ou restaurateur *a priori*, ce n'est pas non plus très valorisant dans les dîners en ville. Mais être le meilleur boulanger de la ville ou avoir 3 étoiles au Michelin n'est pas donné à tout le monde. Quel que soit le métier, c'est l'ambition personnelle et la confiance en soi qui font la différence. Malheureusement notre système éducatif n'est pas réputé, loin s'en faut, pour favoriser ces comportements.

1. Enquête Manpower « Talent Shortage Survey 2008 » réalisée auprès de 42 500 employeurs dans 32 pays ! et parue dans l'*Expansion*, n° 731.

Heureusement, nous rencontrons chaque semaine, au fil de nos séminaires, des vendeurs d'un excellent niveau qui ne se posent plus depuis longtemps la question de savoir si ce métier est valorisant ou pas. Ils voient tous les jours, dans les yeux de leurs clients, la valeur ajoutée qu'ils leur apportent. Que vous vendiez des prestations informatiques, des produits financiers, des services, des produits industriels, vous rendez service à vos clients. Si ça se vend, c'est que ça s'achète... Et si ça s'achète, c'est que cela crée de la valeur. Pas de quoi se dévaloriser !

C'est aussi une question d'échelle. Prenons un exemple. Si vous vendez des prestations informatiques, vous pouvez vendre en restant dans une logique de « *body shopping*¹ », soit vendre des partenariats générateurs de valeur à court, moyen et long termes. Le problème n'est pas de vendre uniquement en *body shopping*. Certains contextes l'imposent. Le problème est de faire cela toute sa vie, et ne pas envisager que ce même métier, dans ce même secteur, peut s'envisager et se développer avec des ambitions et des enjeux incroyablement différents. Il nous arrive par exemple d'accompagner des « vendeurs » qui sont à la tête de budgets annuels de plusieurs dizaines de millions d'euros en prestations informatiques vendues auprès d'un seul et même client. À ce niveau, les « vendeurs » concernés ne se posent pas la question de la valorisation de leur métier.

Dans la finance, le principe est le même. Vous pouvez exercer ce métier en vendant des produits classiques en tant que conseiller de clientèle en agence ou vous pouvez l'exercer au sein d'une cellule spécialisée en gestion de patrimoine haut de gamme. Les exigences du métier ne sont pas les mêmes, vous aurez certainement des efforts à faire pour avoir le niveau d'expertise suffisant, mais les retours en matière de satisfaction et d'épanouissement professionnels sont également différents.

Finalement, se fixer comme objectif de savoir vendre, beaucoup et bien, atteindre un niveau d'excellence unique sur son secteur et permettre à son entreprise de prospérer est, de notre point de vue, au moins aussi valorisant que peuvent l'être les autres fonctions.

► *La vente est un métier peu reconnu dans les entreprises*

Il est vrai que ceux qui communiquent sur cette idée n'ont pas toujours complètement tort. Même si nous constatons que des efforts sont faits dans certaines entreprises pour revaloriser la fonction commerciale par rapport aux autres filières, force est de constater que, depuis des années, les directions marketing et les fournisseurs technologiques ont entretenu l'illusion de l'entreprise sans vendeurs... Mais le réveil est brutal. Même s'il est vrai que les directions commerciales n'ont pas su ou n'ont pas pu faire entendre leur voix pendant les dernières décennies, on commence aujourd'hui à voir s'opérer un rééquilibrage des pouvoirs dans l'entreprise.

1. C'est-à-dire vendre des CV d'ingénieurs pour exercer une mission.

Donc finalement, si vous décidez d'embrasser une carrière commerciale, il s'agit également de choisir l'entreprise qui a su se guérir de ces démons pour répondre positivement aux questions qui devront vous convaincre que vous êtes en train de faire le bon choix.

Exemples

Est-ce que le processus de recrutement vous donne l'impression que tous les moyens sont mis en œuvre pour recruter les meilleurs ?

Existe-t-il une véritable filière d'évolution au sein de la fonction commerciale de cette entreprise de façon verticale afin que la promotion à un poste de management ne soit pas la seule évolution proposée à un commercial qui réussit ?

Quels sont les moyens mis régulièrement en œuvre pour développer les compétences commerciales ? Les meilleurs commerciaux sont souvent ceux qui se remettent le plus en cause et qui cherchent à travailler les détails qui les aideront à faire la différence face à la concurrence. Quelles sont les formations commerciales (hors formations produits et process) proposées à l'intégration, la première année et ensuite ? Quels sont les parcours pour évoluer dans la fonction commerciale ? Avec quelles échéances, statuts, salaires ?

Quelle est la réputation de votre futur manager ? Ce point est parfois difficile à vérifier mais cela vaut la peine d'essayer avant de vous lancer. « Tomber » sur un manager qui manage uniquement par le suivi et la gestion des résultats peut être une bonne raison pour changer de métier très rapidement¹.

Mais ceci n'est pas une fatalité. Il est également possible de rejoindre une équipe dirigée par un manager qui a compris que la vente est un métier de professionnels et que plus le chemin est maîtrisé, meilleurs sont les résultats. Dans ce cas, pratiquer ce métier est un vrai plaisir. Nous connaissons de nombreuses équipes commerciales qui exercent leurs talents dans une ambiance cohérente avec les impératifs de ce métier. Des équipes dirigées par des managers qui s'inscrivent vraiment dans le développement durable et régulier des compétences clés de leurs membres.

► *Vendre c'est mentir...*

C'est ainsi qu'une jeune acheteuse d'une grande entreprise industrielle française nous avait apostrophés lors d'une conférence : « N'est-il pas vrai que les vendeurs sont tous des menteurs » ?

1. Loin de nous l'idée de dire que les résultats ne sont pas importants. Mais la caractéristique essentielle de l'activité commerciale par rapport aux autres métiers est que le résultat n'est jamais maîtrisé. Quelle que soit la qualité de l'offre ou de celui qui la porte, si le client a décidé de ne pas acheter, il n'achètera pas. Malheureusement, le management de beaucoup de commerciaux est encore centré autour de cette dimension, celle qui se maîtrise le moins.

Pour notre part, et ceci fut notre réponse, nous pensons que les vendeurs ne sont pas plus menteurs que les acheteurs ou d'autres managers d'entreprises à d'autres fonctions. Les acheteurs sont-ils toujours parfaitement honnêtes quand ils demandent à leurs fournisseurs de baisser leurs prix sous prétexte (le plus souvent fallacieux) que la concurrence est moins chère ? Et les managers financiers d'Enron n'ont-ils pas conduit leur entreprise à la faillite par leurs mensonges ? Nombreux sont les exemples qui pourraient être cités pour taxer nombre de professions du même qualificatif ?

Dans la vente et la négociation comme dans la vie des entreprises, côté client comme côté vendeur, il y a une part de jeu. Et qui dit jeu, dit aussi une part de bluff. Mais le bluff a ses règles et ses limites qui sont la loi et la déontologie quels que soient les contextes. Aucun vendeur, ni aucune entreprise ne peut durablement baser sa réussite sur le mensonge. Aucun acheteur non plus d'ailleurs...

► *Dans la vente, rien n'est jamais acquis...*

Pour le coup, ceci n'est pas un préjugé. Et justement, c'est parce que rien n'est jamais acquis que les opportunités sont réelles et nombreuses :

- Quelle autre fonction peut permettre à tout collaborateur de l'entreprise d'avoir une rémunération commerciale supérieure à celle du PDG ? (Certes, c'est moins fréquent dans les sociétés françaises que dans les sociétés anglo-saxonnes.) Ou en tout cas, à diplôme égal, une rémunération moyenne plus attractive que la plupart des autres fonctions ?
- Quelle autre fonction dans l'entreprise réserve une telle possibilité d'autonomie et de liberté, que ce soit sur le plan de l'organisation de son temps comme des efforts choisis pour sa rémunération ?
- Quelle autre fonction implique de mettre l'homme, la relation et la communication au cœur de son quotidien ?

Si rien n'est jamais acquis, tout est possible. Alors vive le risque ! Mais malheureusement, nos sociétés développées et vieillissantes semblent allergiques au risque. Chaque risque, qu'il soit social, économique, environnemental, etc., fait l'objet de règlements et de lois. Certaines réglementations sont même inscrites dans la Constitution : le principe de précaution.

Cette accumulation de précautions bienveillantes finit par conforter tous ces blocages culturels et conduit à une aversion irrationnelle devant toute prise de risques. Ainsi, une majorité de jeunes étudiants préféreront démarrer leur carrière dans des emplois de fonction publique, non pas par attractivité du métier mais simplement par recherche de « sécurité » ou du confort relatif de celui vers qui l'on vient plutôt que d'être celui qui va vers les autres...

5. *Rappeler que l'inné et l'acquis en matière de vente ne s'opposent pas mais sont complémentaires*

Le précédent paragraphe sur le niveau de risque acceptable nous rappelle qu'il existe certains points communs et qualités naturelles partagées parmi les meilleurs commerciaux. C'est un exercice très périlleux que de chercher à décrire un bon profil de commercial. Souvent nos clients nous questionnent sur ce sujet. Nous rencontrons régulièrement de grands chasseurs de tête qui répondent avec une grande aisance à cette question. Pour notre part, plus nous faisons ce métier, plus la question nous paraît difficile. Mais il n'est pas question ici de se dérober. Certaines écoles américaines, vont assez loin dans l'idée que l'inné est déterminant. Cette logique nous paraît dangereuse et fausse car « l'inné » est en réalité le plus souvent un blocage culturel ou une croyance limitante. Néanmoins, nous considérons tout de même que certains éléments sont partagés par les meilleurs. Aussi avancerons-nous 7 qualités et croyances principales que nous avons pu observer de façon récurrente parmi les meilleurs professionnels de la vente que nous avons croisés. On peut très bien réussir dans la fonction commerciale sans toutes les partager. Mais c'est plus dur.

- *Une capacité à faire fi des préjugés* : une aisance naturelle pour assumer le regard et le jugement de l'autre qui va de pair avec une grande confiance en soi.

☞ *Si vous avez peur d'être jugé tous les jours, alors choisissez un métier moins exposé aux regards et au suivi des résultats.*

- *Une énergie forte et bien ciblée* : une capacité à évaluer le juste niveau d'effort pour un résultat escompté et/ou avoir un sens des priorités naturel qui permet de mieux gérer son temps. D'ailleurs, ne dit-on pas que les meilleurs font ce que les autres n'ont pas le temps de faire !...

☞ *Si vous pensez que travailler et faire des efforts suffisent pour obtenir des résultats, alors choisissez une profession libérale où les résultats sont (théoriquement) plus strictement proportionnels à vos efforts.*

- *Le goût de la compétition et surtout de la victoire* : il faut aimer gagner, aimer se dépasser, aimer faire la différence.

☞ *Si la compétition vous ennue ou si vous trouvez que c'est puéril, alors engagez-vous dans l'administration (mais attention, dans les concours de la fonction publique, il y a beaucoup de compétition aussi...).*

- *La capacité à prendre de la distance* : une facilité à prendre de la distance, analyser une situation avec recul, parfois avec humour pour ne pas subir une pression forte et immédiate du client ou du résultat. Dans la vente, il faut apprendre à vivre avec l'aléa et des éléments qu'on ne contrôle pas.

☞ *Si vous aimez tout contrôler, alors engagez-vous dans la police ou l'armée, ce sera une force.*

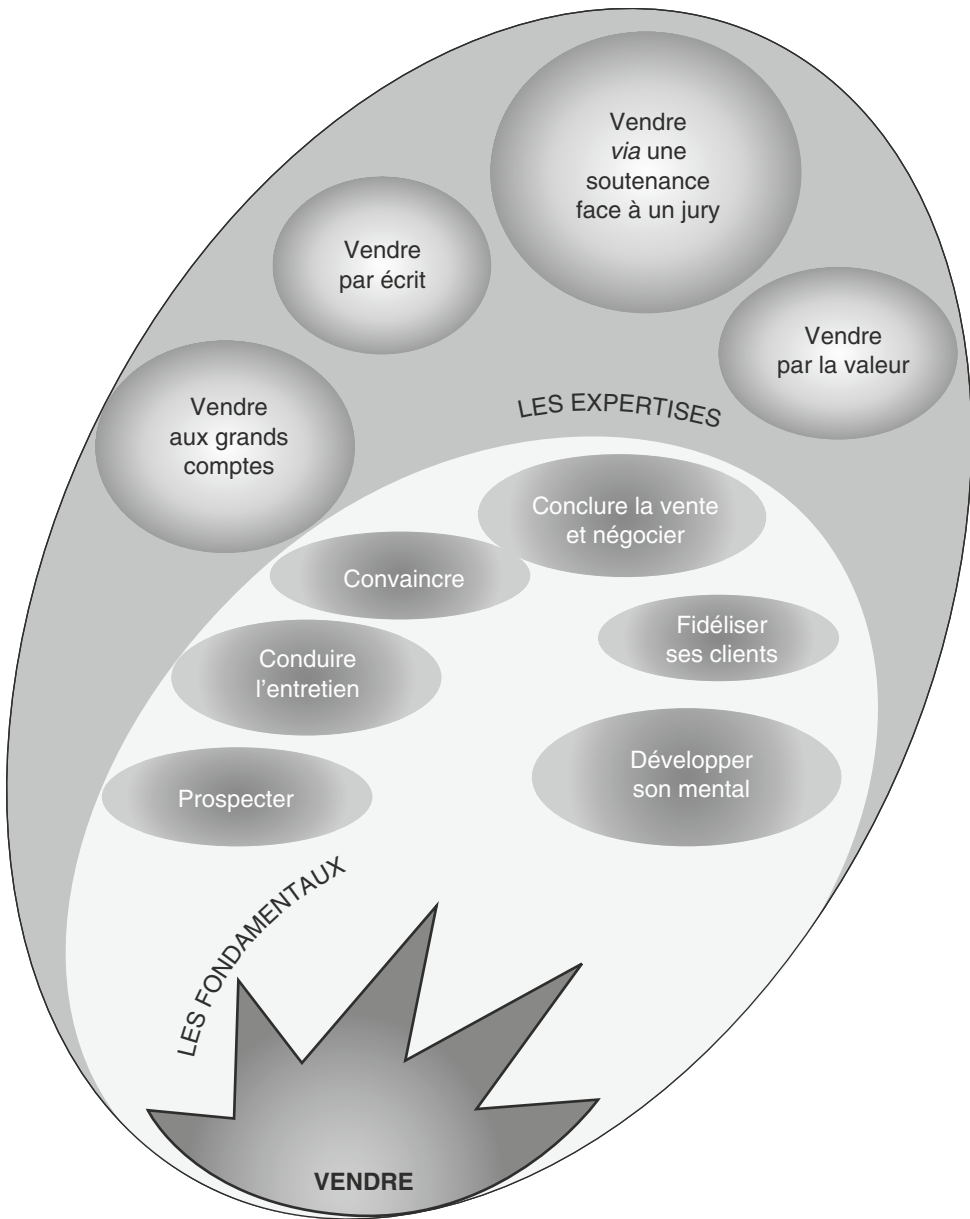
- *Le goût et le talent de la dialectique* : les techniques de communication s'apprennent. Certes. Mais si, au départ, on n'a pas un minimum d'attrance pour la relation, le goût du débat, la tâche devient compliquée.
☞ *Si la communication est pour vous un effort, alors devenez informaticien, ce sera perçu comme une qualité.*
- *La modestie et une volonté réelle de progresser* : plus on vend, plus on a d'affaires, mais paradoxalement plus on a d'affaires, plus on connaît d'échecs. Et donc plus on cultive une sagesse de la modestie devant la performance. Comment continuer à progresser et profiter de chaque échec pour s'améliorer ?
☞ *Si vous pensez déjà que vous n'avez plus rien à apprendre, alors faites de la politique.*
- *La résistance à l'échec* : Churchill disait à propos de la réussite qu'elle dépend de sa capacité à rebondir échec après échec sans perdre son enthousiasme. C'est exactement ce qu'on peut attendre d'un vendeur. La capacité à se concentrer sur ce qu'il y a à faire (le chemin) sans être tétanisé par le résultat à atteindre est une qualité essentielle. De même que le rebond d'un sportif après une défaite.
☞ *Si vous ne supportez pas l'idée de la défaite, alors choisissez la comptabilité.*

Après avoir partagé avec vous les motivations qui nous ont poussés dans ce projet et notre vision des qualités intrinsèques ou croyances utiles pour réussir dans ce métier, il nous reste à vous présenter la structure de cet ouvrage.

Comment cet ouvrage est-il construit ?

Bien sûr, tout cet ouvrage est focalisé autour du thème de la vente. Il détaille d'abord, dans la partie « **Fondamentaux** », six familles de compétences qui concernent tous les commerciaux quel que soit leur secteur d'activité. La deuxième partie consacrée aux « **Expertises** » porte plus particulièrement sur les compétences utiles aux commerciaux qui adressent des grands comptes et/ou vendent des affaires importantes en *business to business*.

Les lignes qui suivent vous décrivent succinctement le contenu des différents chapitres. Après en avoir pris connaissance, il ne vous restera plus qu'à déterminer votre chemin de lecture en fonction de vos priorités du moment.



Partie 1 – Les fondamentaux

➤ *Chapitre 1 : Prospecter*

Nous avons donc décidé de commencer cet ouvrage en traitant le sujet de la prospection. D'abord parce que la logique chronologique du business est bien celle-là. Si vous vous lancez dans une nouvelle activité, vos premiers clients ne viendront sans doute pas tout seul. Ensuite parce que ce sujet étant considéré par beaucoup comme très difficile, il nous a paru intéressant de vous transmettre immédiatement les clés, techniques et méthodes susceptibles de démystifier cette activité, la rendre plus abordable pour chacun et de mettre d'emblée de côté tous les poncifs et fausses bonnes raisons de ne pas aborder la prospection avec enthousiasme.

Quatre ressources complémentaires sont présentées :

- organiser son plan d'action;
- prospecter par téléphone;
- demander des recommandations;
- développer son réseau.

➤ *Chapitre 2 : Conduire l'entretien*

Conduire efficacement ses entretiens de vente signifie que l'on est capable de préparer et de mettre en œuvre des stratégies d'entretien adaptées au type de vente ou à la situation particulière de l'interlocuteur. Cela signifie également qu'on est capable de respecter au minimum quelques étapes clés qui permettront de mieux encore mettre en valeur son offre. Ce chapitre présente des façons différentes de structurer ses entretiens selon les contextes suivants :

- la vente de produits ou solutions à valeur ajoutée qui passe par des entretiens en face à face. Nous y développons surtout les situations des premiers entretiens, avec des interlocuteurs de haut niveau;
- la vente Flash qui porte plus sur des ventes rapides à des interlocuteurs que l'on rencontre régulièrement;
- la vente par téléphone;
- la vente en boutique.

➤ *Chapitre 3 : Convaincre*

Ce chapitre traite d'une compétence qui est en fait une ressource transversale à beaucoup d'autres vues dans le reste de l'ouvrage. Elle sera par exemple utile pour mener à bien les stratégies d'entretien vues dans le précédent chapitre, mais aussi au moment de la négociation traitée dans le chapitre 4 ou dans la vente *via* une soutenance, thème traité en deuxième partie au chapitre 9. Nous détaillons dans ce chapitre quatre sous-compétences utiles à celui qui veut renforcer sa force de persuasion :

- l'art du questionnement et de l'écoute;

- les techniques d'argumentation;
- le traitement des objections;
- la présentation (sereine) de son prix de vente.

► *Chapitre 4 : Conclure la vente et négocier*

Ce chapitre est articulé autour de deux compétences distinctes selon les types de vente (ventes courtes de produits standards ou ventes plus longues et plus complexes) et selon les types d'acheteurs rencontrés :

- nous verrons d'abord comment aborder la conclusion des ventes qui n'imposent pas de négociation. Le talent du vendeur consiste surtout dans ce cas à déclencher la décision de son client, si possible avant qu'un autre vendeur, plus entreprenant ne le fasse à sa place;
- nous nous concentrerons ensuite sur la façon de préparer et conduire des entretiens de négociation difficiles face à des acheteurs professionnels.

► *Chapitre 5 : Fidéliser ses clients*

L'importance de la fidélisation des clients est majeure. Si vous prospectez avec succès et que, de l'autre côté, votre portefeuille client « fuit », c'est dommage car vous aurez des difficultés à capitaliser sur vos efforts.

L'objectif de ce chapitre est triple :

- vous donner une vision « vue du haut » de ce qui contribue ou non à la fidélisation des clients;
- passer en revue les idées et principes utiles pour bâtir des remparts anti-concurrence;
- enfin, nous verrons comment gérer les litiges efficacement. En effet, quelle relation commerciale n'entraîne pas, à un moment ou un autre, une insatisfaction, une difficulté, un litige ? Bien géré, un incident est un levier de fidélisation.

► *Chapitre 6 : Développer son mental*

Les techniques et méthodes de vente n'ont de sens et ne trouvent leur efficacité que si elles sont au service d'un enthousiasme. Tout comme en sport, le talent ou la maîtrise du savoir-faire technique ne suffisent pas pour faire la différence dès lors que le niveau de la compétition s'élève. La différence entre les meilleurs vendeurs vient aussi de leur capacité à mobiliser toute leur énergie dans la bonne direction.

L'objectif de ce chapitre est donc de nous concentrer sur cet aspect en détaillant deux aspects complémentaires :

- se préserver des éventuelles « ondes négatives » au profit de réflexes plus mobilisateurs;
- provoquer, entretenir et surfer sur une spirale positive favorable au développement durable de son énergie commerciale.

Partie 2 – Les expertises

► *Chapitre 7 : Vendre aux grands comptes*

Ce chapitre est le premier de la deuxième partie, davantage consacrée aux commerciaux qui vendent à de très grands clients, à ce que l'on désigne par le terme « grands comptes ». C'est en effet surtout dans ce contexte de vente que les ressources telles que la vente par écrit, la vente *via* une soutenance ou encore la vente par la valeur trouvent toute leur utilité. En toute logique, nous avons donc décidé de commencer cette partie en rappelant les spécificités de la vente aux grands comptes et notamment trois compétences clés à développer en priorité :

- pratiquer l'art de l'opportunisme. Bien sûr vendre aux grands comptes impose de respecter des facteurs d'ordre et de rigueur mais il faut aussi savoir s'adapter et saisir les opportunités générées par les évolutions voire les révolutions opérées de plus en plus fréquemment par ces géants ;
- prospecter sans relâche au sein même de ces comptes. Compte tenu de leur taille, la quête de nouveaux business au sein de ces comptes est une activité à part entière ;
- garder la tête froide, pour savoir décider d'un « *go* » ou d'un « *no go* » sur des affaires. Les enjeux sont forts en business, mais aussi en efforts avant vente. Il est donc important de savoir prendre le recul nécessaire avant de céder à toutes les opportunités qui se présentent.

► *Chapitre 8 : Vendre par écrit*

Rares sont les commerciaux qui aiment écrire. Rares aussi sont les clients qui se contentent d'approximations dans les propositions écrites qu'ils reçoivent pour faire leur choix. Nous avons donc décidé de traiter également cette dimension pour aider nos lecteurs à la fois à maîtriser leur démarche pour gérer la construction des propositions complexes et aussi pour peaufiner la rédaction en tant que telle de ce type de documents. Ce chapitre est structuré de la façon suivante :

- un rappel des objectifs des propositions écrites et à l'inverse, des motifs qui justifient de ne pas y investir trop de temps ;
- une proposition de chemin à suivre pour gérer la production des propositions à fort enjeu comme un véritable projet ;
- des conseils pour rédiger les propositions, tant sur le plan de la structure que sur la forme ;
- une brève évocation des avantages des outils de *proposal management*.

► *Chapitre 9 : Vendre via une soutenance face à un jury*

Pour vendre des affaires importantes, un bon travail amont chez le client et une offre écrite professionnelle permettent de passer de la première sélection à la *short-list*... Ensuite vient souvent le temps de la soutenance. Ce rituel bien français du grand

oral concerne de nombreux commerciaux qui doivent alors convaincre un groupe de décideurs devant qui « défilent » chacun leur tour les différents fournisseurs. Nous allons donc passer en revue dans ce chapitre les points clés à mettre sous contrôle pour vous donner les meilleures chances de succès si vous êtes concerné par cet exercice. Tous ces points sont traités autour des deux étapes clés :

- la préparation de la soutenance;
- la conduite de la soutenance.

► *Chapitre 10 : Vendre par la valeur*

Ce dernier chapitre a pour objet d'aider le lecteur à faire évoluer son argumentation pour s'adapter à la prise de pouvoir grandissante des financiers dans les grandes entreprises. Ainsi, chacun a donc de plus en plus intérêt à démontrer une démarche intellectuelle financière solide pour vendre son projet, et ceci dès le démarrage de la relation ou de la consultation. Ce chapitre insistera donc sur les points suivants :

- l'intérêt de l'argumentation financière pour le commercial;
- une présentation du concept financier de la valeur et de ses principaux dérivés (TRI, VAN, etc.);
- les principales pistes à suivre pour évaluer et présenter au client la valeur créée par la solution vendue.

Vous connaissez maintenant les grandes lignes de cet ouvrage. Il ne vous reste plus qu'à déterminer votre chemin de lecture. Le chemin idéal pour vous sera celui qui vous permettra de répondre le mieux possible aux priorités de votre prochain challenge commercial.

Nous vous souhaitons une excellente lecture et de nombreuses réussites dans la mise en œuvre des principes présentés. Nous espérons que ce livre sera pour vous un outil de travail efficace pour progresser et ainsi prendre toujours plus de plaisir dans l'exercice de ce fabuleux métier qu'est la vente.

PARTIE 1

Les fondamentaux

CHAPITRE 1

Prospecter

Un visiteur découvre un pays imaginaire. De belles collines verdoyantes et des arbres fruitiers à perte de vue, quand soudain, au pied d'un arbre il rencontre un habitant de ce pays opulent.

Le visiteur : Monsieur, vos fruits sont superbes et ils sont mûrs. Qu'attendez-vous pour les cueillir ?

L'habitant Albert : Oh mais vous, on voit bien que vous n'êtes pas d'ici. Ici on a nos habitudes : le vent passe, les fruits tombent et puis on les ramasse.

Le visiteur : Mais il n'y a aucun vent depuis que je suis arrivé dans votre contrée !

L'habitant Albert : Et oui je sais, c'est ce que je disais à mes amis. Encore une mauvaise année.

Passant son chemin, le visiteur interloqué, se pose cette question : « Quel est le problème d'Albert qui ne cueille pas les fruits à sa portée ? ». Après réflexion, notre visiteur hésite entre trois réponses.

Soit Albert n'en ressent pas le besoin ou la nécessité (ça changera quoi pour le village ?), soit il n'en a pas envie personnellement (pourquoi se donner du mal pour si peu ?), soit il ne sait pas qu'il existe d'autres méthodes pour cueillir ces fruits (lui a-t-on déjà montré ou expliqué. Comment faire ?).

Prospecter, c'est-à-dire gagner des nouveaux clients, c'est aller cueillir les fruits. Encore faut-il en éprouver le besoin, en avoir envie, et s'y atteler avec méthode.

Organiser sa prospection et son plan d'action commercial

Aucune organisation ou entreprise ne peut se passer de conquérir des prospects puisqu'il existe un phénomène d'érosion naturelle de son portefeuille clients. Par exemple, il y a quelques années, les Français changeaient de voiture environ tous les cinq ans. Aujourd'hui, l'amélioration de la qualité retarde le changement de 2 ans, soit un changement tous les 7 ans. Question : si vous êtes constructeur automobile, que faites-vous pendant ces deux années ?

Autre exemple, aux États-Unis, une étude a révélé que, tous secteurs d'activité confondus, 25 % du portefeuille clients était renouvelé tous les ans. Question : si vous ne prospectez pas, que se passe-t-il au bout de quatre ans ?

En réponse à ces questions, certains vont même jusqu'à établir un parallèle entre la relation client et la relation amoureuse. Il y aurait donc un cycle de vie du client qu'il convient d'entretenir au risque de voir s'effondrer tous les efforts investis dans le passé.

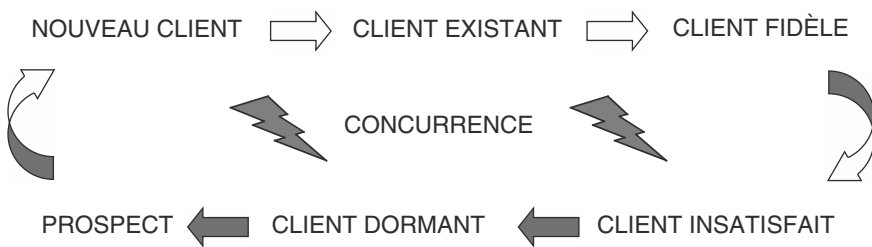


Figure 1.1 – Entretenir le cycle de vie du client

Gagner de nouveaux clients, une nécessité vitale

Dans le cas d'une création d'entreprise ou d'une start-up, la prospection est cruciale car du choix des prospects dépend l'avenir de l'entreprise.

Malheureusement, la prospection a mauvaise presse. Alors que la négociation apparaît comme la phase noble de la vente, la fidélisation comme le nec plus ultra, la prospection est plutôt vécue comme la partie ingrate, souvent délaissée voire vécue comme une forme de contrainte, d'obligation ou de non-priorité : on n'a jamais le temps de prospecter ! Avec les premiers clients conquis, le jeune créateur d'entreprise se laissera submerger par les activités administratives ou organisationnelles. D'ailleurs à la question « Aimez-vous prospecter ? » que répondez-vous ?

Enfin, si gagner de nouveaux clients est une nécessité, quelle que soit l'entreprise, peu de vendeurs ou de managers ont appris à prospecter. En effet, leurs aînés, qui auraient pu leur apprendre, ont bénéficié d'un contexte de croissance économique favorable avec une demande souvent supérieure à l'offre. Hier, il suffisait souvent d'avoir une activité commerciale pour décrocher de nouveaux clients. Aujourd'hui, c'est toujours une condition nécessaire – mais sûrement pas suffisante – car les marchés sont saturés, hyper concurrentiels, voire les deux.

Nous avons donc décidé de commencer cet ouvrage en traitant le sujet de la prospection. D'abord parce que la logique chronologique du business est bien celle-là. Si vous vous lancez dans une nouvelle activité, vos premiers clients ne viendront sans doute pas tout seuls. Ensuite parce que ce sujet étant considéré par beaucoup comme très difficile, il nous a paru intéressant de vous transmettre immédiatement les clés, techniques et méthodes susceptibles de démystifier cette activité, la rendre plus abordable pour chacun et de mettre d'emblée de côté tous les poncifs et fausses bonnes raisons de ne pas aborder la prospection avec enthousiasme. Gagner de nouveaux clients est certainement l'activité la plus noble, la plus valorisante qu'on puisse confier à un commercial. L'objet de ce livre est donc d'en finir avec l'inconscience de « la prospection, ça sert à rien », l'a priori du « c'est trop dur, je n'y arriverai pas », les alibis du type « prospecter dans le dur, c'est impossible dans notre métier » et les fausses pistes du « y-a-qu'à, faut-qu'on ».

L'ambition de ce chapitre est de donner les méthodes et outils pour rendre sa prospection efficace et renforcer ainsi sa compétence, que l'on soit commercial, responsable d'une équipe de vente ou chef d'entreprise. Mais c'est aussi de donner à chacun une envie, des idées et astuces pour maintenir sa motivation tout au long de son action de prospection, car gagner de nouveaux clients est avant tout un « état d'esprit ».

Nous allons traiter successivement les principales ressources qui nous paraissent nécessaires pour réussir dans cet exercice.

Alors que la conquête des clients apparaît comme la deuxième priorité des vendeurs après la fidélisation quand ils sont interrogés¹ sur ce sujet, les commerciaux avouent qu'ils n'y consacrent pourtant que peu de temps.

En effet, un vendeur qui arrive sur un secteur va d'abord prendre contact avec les clients existants, puis il est rapidement pris dans une spirale infernale : après les problèmes administratifs à gérer, les nouveaux produits à lancer, les négociations à conclure, il ne reste plus de temps pour trouver de nouveaux clients.

Pourquoi les commerciaux n'ont-ils pas le temps de prospecter ? Tout d'abord parce que chacun perçoit à sa manière le sens des priorités. Ensuite parce que le poids des habitudes fait son œuvre et il est tentant de répéter des actions sans jamais les

1. Étude Cegos sur l'efficacité des forces de vente : priorité à 71 % des sondés pour la fidélisation contre 31 % seulement à la prospection (mais à 41 % pour leurs managers).

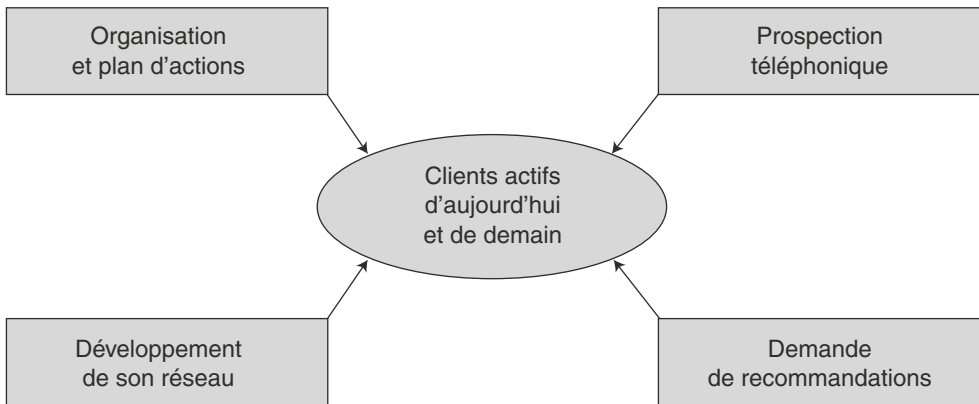


Figure 1.2 – Organiser sa prospection

remettre en cause. Enfin parce que le temps n'est pas géré comme une ressource rare. Rares sont ceux qui planifient suffisamment leurs actions. Dans une entreprise bien gérée, il paraît normal que les financiers établissent des prévisions budgétaires. Pourquoi les commerciaux ne planifieraient-ils pas aussi rigoureusement leur activité commerciale ? Pour parler de prospection, il faut donc au préalable parler de gestion du temps. Si les commerciaux n'ont pas le temps de prospecter, c'est surtout parce qu'ils ne prennent pas ce temps.

Maîtriser les dérives constatées

► *Les messages contraignants*

Nous ne sommes pas égaux face à la gestion du temps. Chacun s'*inflige* des règles de fonctionnement pour effectuer une tâche et notre sentiment de satisfaction ou de frustration sera fonction de la satisfaction ou non des cinq critères suivants, appelés aussi messages contraignants : Dépêche-toi (DT), Sois fort (SF), Sois parfait (SP), Fais plaisir (FP), Fais un effort (FE).

☞ *Dans l'organisation de son temps, les comportements dépendent fortement de son message contraignant.*

Pour savoir quels sont les messages contraignants sous l'influence desquels vous vous trouvez, faisons un test : choisissez deux des affirmations parmi les cinq figurant dans chaque paragraphe du tableau 1.1. Attribuez deux points à celle qui vous correspond le plus, et un point à l'autre. Comptabilisez vos réponses pour chaque message contraignant. Le total le plus important indique le message auquel vous êtes le plus sensible. Connaître son message contraignant, c'est déjà gagner en lucidité sur sa gestion du temps.

Tableau 1.1 – Messages contraignants

	Messages
1 – Face au travail en général, ma réaction est plutôt de :	
☐ M'assurer que tous mes moyens de prospection sont au top (fichiers, ciblage, qualification, PLV...).	SP
☐ Encaisser les refus sans en être affecté.	SF
☐ Voir un maximum de contacts quand je suis sur une zone.	DT
☐ Essayer de faire un maximum de contacts par téléphone.	FE
☐ Laisser un bon souvenir à mes prospects quoiqu'il arrive.	FP
2 – Dans mon travail et mes loisirs, on peut dire que :	
☐ Je suis fier d'accomplir une tâche à la perfection jusque dans ses moindres détails.	SP
☐ Il m'arrive souvent d'accepter plus de responsabilités qu'il ne m'est possible d'en prendre.	SF
☐ J'ai peu de temps disponible à cause de mes multiples centres d'intérêt.	DT
☐ J'aime les challenges difficiles à relever.	FE
☐ J'ai beaucoup de plaisir à être face au client et à lui apporter des conseils.	FP
3 – Quand je communique avec autrui :	
☐ J'utilise parfois des mots difficiles ou j'explique mon offre dans le détail.	SP
☐ Je ne m'implique pas sur le plan affectif, l'objectif passe avant ma relation avec les autres.	SF
☐ Je parle plus vite que la plupart des gens, je vais droit au but sur la commande.	DT
☐ J'ai tendance à utiliser de longues phrases plutôt que des courtes, à poser beaucoup de questions.	FE
☐ J'évite que les prospects puissent se sentir mal à l'aise, la relation, c'est important.	FP
4 – Quand je prends une décision :	
☐ J'examine dans le détail tous les aspects du problème.	SP
☐ Je m'engage et change rarement d'avis.	SF
☐ J'évite de remettre à plus tard les décisions et préfère me décider très rapidement.	DT
☐ Je décide mais reste ouvert à de nouvelles informations.	FE
☐ Je recherche des réponses qui conviennent à tous les gens concernés.	FP
5 – Mon mot d'ordre préféré en prospection pourrait être :	
☐ Pour vendre, chaque étape doit être parfaite.	SP
☐ Travaille, contacte les prospects et ne trouve pas de raison de te plaindre.	SF
☐ Plus vite on commence, plus vite on finit.	DT
☐ Si tu ne réussis pas du premier coup, accroche-toi.	FE
☐ Pour séduire un prospect, il faut l'aimer.	FP
6 – Ce que je crois profondément, c'est que :	
☐ Un vendeur ne devrait jamais se satisfaire de « l'acceptable ».	SP
☐ Je pense qu'on doit garder ses ressentiments et ses plaintes pour soi-même.	SF
☐ Je pense qu'on doit s'engager dans l'action, on ne signe pas en flânant ou en reportant ce qu'on a à faire.	DT
☐ Je pense qu'on doit mettre son cœur dans la prospection et le meilleur moyen de progresser c'est d'essayer.	FE
☐ Je pense qu'on peut travailler en ayant du plaisir et que tous les problèmes peuvent être résolus quand on travaille dans une bonne ambiance avec le prospect.	FP

Si « *Sois parfait* » est votre mot d'ordre, vous faites probablement et refaites plusieurs fois une proposition commerciale, votre emploi du temps est tellement rigide qu'il n'y a pas de place pour l'imprévu et, comparé à vos collègues, vous passez beaucoup plus de temps à terminer ce que vous avez commencé. Pour progresser en prospection, cherchez à aller à l'essentiel car vos clients achètent de la qualité, mais ils ne sont pas toujours prêts à payer pour de la sur-qualité. Faire la juste qualité vous permettra de dégager du temps.

Avec « *Sois fort* », vous virevoltez entre de multiples activités, pour vivre sous tension permanente, sans accepter vos limites. Cela ne permet pas toujours de terminer ce qui a été commencé. Erreurs, imprécisions peuvent alors surgir et on ne vous le pardonnera pas. Essayez de faire une chose à la fois et accordez-vous une pause. Inutile de faire quinze propositions sans pouvoir les relancer, ou s'infliger des journées de prospection téléphonique sans succès parce qu'on n'est pas en forme.

Le symptôme « *Dépêche-toi* » est devenu un phénomène de société, très répandu aussi chez les commerciaux. Aller à l'essentiel, chercher l'efficacité c'est bien, mais attention à ne pas tomber dans la tyrannie de l'urgence. Accordez du temps à des interlocuteurs que vous négligez – par précipitation – ils vous en seront reconnaissants en vous aidant sur certaines affaires, et ils vous feront gagner du temps ensuite.

« *Fais un effort* » est essentiel dans la prospection. Avoir une activité soutenue est un passage obligé, mais ce n'est pas le seul critère de réussite au risque de vous faire perdre le vrai sens de l'efficacité. Les nouveaux commerciaux connaissent souvent une phase où ils doivent mener de front plusieurs choses nouvelles (apprendre, faire des propositions, relancer, gérer des plaintes, etc.), au risque de se disperser et de manquer de lucidité. Prenez modèle sur ceux qui réussissent autour de vous, ils travaillent moins que vous, mais ils obtiennent des résultats grâce à des méthodes efficaces.

Connaître ses messages contraignants est donc la phase préalable à une bonne gestion du temps. Apprendre à se connaître soi-même est la première étape d'une meilleure efficacité. Mais celle-ci obéit aussi à des lois immuables, maintes fois vérifiées et particulièrement utiles dans la prospection.

► *Les lois du temps*

Selon Aristote, nous sommes ce que nous répétons chaque jour de sorte qu'en s'habituant à faire au mieux, l'excellence devient une habitude. Pour prendre de bonnes habitudes, il faut d'abord connaître les principes de bases (savoir), ensuite les mettre en application avec succès (savoir-faire), et enfin avoir la volonté de recommencer chaque jour (savoir-être). En effet, la volonté de bien faire ne suffit pas, seule l'abnégation de tous les jours porte ses fruits. Combien de vendeurs ont engagé une démarche de prospection avant de l'abandonner sous le poids des habitudes ?

La gestion du temps n'échappe pas à cette règle : regarder autour de soi suffit à être convaincu que certains appliquent des principes pour réussir tout ce qu'ils entre-

prennent, sans pour autant disposer de plus de temps ou travailler plus ou être surdoués.

Cinq lois sont incontournables pour une bonne gestion du temps. La prospection n'est pas seulement une course contre les concurrents, c'est aussi une course contre la montre (message contraignant des auteurs).

- **La loi de Parkinson**

La première loi, dite aussi loi de Parkinson, stipule que plus on dispose de temps pour effectuer une tâche, plus ce travail prendra de temps. À croire que le travail se « dilate » jusqu'à occuper la totalité du temps disponible. Parce que toutes les tâches ne nécessitent pas le même temps, il convient d'affecter un budget temps ainsi qu'une échéance pour se donner des points de repère; sinon on risque de perdre en efficacité en se laissant déborder. Les autres tâches deviennent alors envahissantes au point de phagocyter le temps nécessaire à la prospection. Par exemple, on se dit que, ce matin, on a une proposition importante à faire. Inconsciemment, on y réserve sa matinée. En réalité, deux heures auraient peut-être pu suffire mais la matinée y sera quand même consacrée, soit en se laissant disperser par des appels, des collègues ou autres, soit en multipliant les détails.

- **La loi de Murphy**

La seconde loi, dite *loi de Murphy*, met en évidence la difficulté à apprécier la valeur du temps de manière réaliste. Lorsqu'on dit « j'arrive dans cinq minutes », en fait, toute chose prend plus de temps qu'on ne l'avait prévu. Contrairement à des robots, on n'a pas la même efficacité chaque jour. Prenons l'exemple des trajets en voiture, chacun se donne des temps théoriques pour effectuer un parcours, mais c'est pourtant très régulièrement que l'on se trompe. C'est pourquoi il est nécessaire de faire des points réguliers sur l'activité d'une journée en regardant combien de temps a été consacré aux différentes tâches. Cela permet d'être plus réaliste, d'aiguiser sa « conscience du temps ». On prévoit ainsi une marge de sécurité car une tâche nécessite toujours une phase de préparation et la place pour des imprévus. Dans le cas où cette marge de sécurité n'est pas utile, on éprouve un sentiment de satisfaction pour avoir terminé avant l'échéance.

- **La loi de Carlson**

La troisième loi, dite loi de Carlson ou « séquences homogènes », révèle que faire un travail de manière continue prend moins de temps que de le faire en plusieurs fois. Or, la polyvalence oblige à gérer plusieurs choses en même temps. Le risque est donc d'avoir de multiples activités dont on ne voit jamais le bout sans respecter les échéances initiales. Plutôt que de s'habituer au travail en miettes, il est important de regrouper ses tâches par missions homogènes (rédaction de proposition, session téléphonique, etc.).

Enfin lorsqu'on planifie une tâche, il faut s'organiser pour ne pas succomber aux nombreuses sollicitations extérieures qui ne manqueront pas d'apparaître.

- **La loi de Pareto**

La quatrième loi, dite loi de Pareto, est tournée sur l'efficacité des tâches. Alors que 20 % de nos activités génèrent 80 % de nos résultats, les tâches secondaires occupent souvent 80 % de notre temps et de notre énergie. Dans une prestigieuse société d'édition de logiciels, le directeur commercial de la filiale française avait constaté que les commerciaux étaient trop souvent au bureau. Parmi les raisons principales, une étude montra qu'une perte de temps de plus d'une heure par jour était due aux flots des e-mails que les commerciaux se sentaient obligés de lire quotidiennement (jusqu'à 100 par jour dont plus de 80 % sans importance). En permanence, il est bon de se poser la question « pourquoi suis-je payé et quelle est ma mission prioritaire ? ». Recensons alors les tâches utiles en établissant une « *to do list* » ou liste des tâches à effectuer et éliminons celles qui ne sont pas prioritaires.

- **La loi d'Eisenhower**

La cinquième loi, dite loi d'Eisenhower, insiste sur la confusion entre l'urgent et l'important. Observons à quel point on se précipite sur une tâche parce que l'échéance est proche. Ainsi on réalise immédiatement l'urgence, alors qu'on oublie, à tort, de se soucier, à temps, de ce qui est important. Un directeur commercial, en apposant sur ses notes de services des mentions telles que « urgent », « très urgent », « très très urgent » et « top urgent », avait déstabilisé, sans s'en rendre compte, tous ses collaborateurs qui ne pouvaient plus supporter cette tyrannie de l'urgence.

Quatre étapes pour une meilleure gestion du temps

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Régler de suite et personnellement ce qui est important et urgent : c'est prioritaire !• Planifier ce qui est important mais pas urgent : on réfléchit mieux sans stress inutile !• Déléguer ou négocier ce qui est urgent mais non important.• Jeter le reste, ce n'est ni important ni urgent : à moins que l'on ait du temps... à perdre. |
|---|

Ce qui est important, c'est ce qui est en *rapport direct* avec sa mission. Un client qui appelle, une proposition à rédiger, un rendez-vous à prendre par exemple, sont des missions importantes pour un commercial. Au contraire, visiter un petit client sans potentiel d'achat avant deux ans, proposer au client une proposition détaillée pour le lendemain sans que le client n'ait demandé une telle urgence, discuter au téléphone pendant une demi-heure avec un prospect qui nous explique pourquoi il ne travaillera pas avec nous, sont des dérives fréquentes qui éloignent le commercial

de sa mission prioritaire. Comme nous le constatons, à la question : « pourquoi êtes-vous payés ? », de nombreux commerciaux répondent encore : « pour aller voir des clients » et non « pour vendre ».

Pour distinguer l'urgent de l'important, posons-nous toujours deux questions « c'est pour quand ? » et « c'est pour quoi ? ». Une tâche est prioritaire lorsqu'elle est à la fois importante et urgente.

Établir le rétro-planning de la prospection

Lancer une action de prospection sans point de repère, c'est comme décider de se mettre au marathon en achetant une paire de chaussures de jogging. Il risque d'être difficile d'entretenir sa motivation tout au long du processus, les chaussures ne gagneront pas toutes seules. Pour bâtir un plan de prospection, trois principes guideront l'action :

- Repérer ceux à qui on veut vendre puis prospecter ceux que l'on a repérés.
- Les prospects utiles apprécieront ce que les clients actuels apprécient déjà : ils leur ressemblent.
- Mieux vaut investir beaucoup sur peu de prospects que l'inverse.

➤ *Premier principe : repérer ceux à qui on veut vendre puis prospecter ceux que l'on a repérés*

Trop souvent la prospection reste au stade de l'intention car l'objectif n'est pas assez précis. Combien de nouveaux clients ? Quels prospects (secteur d'activité, taille) ? À quelle échéance ? Ces questions sont essentielles pour clarifier l'objectif et aider à définir un budget temps pour prospecter.

Déterminer son capital temps et les cibles à prospecter est fondamental car tous les non-clients ne sont pas des prospects utiles. Un prospect ne mérite attention que s'il peut générer un accroissement des ventes, avec une rentabilité supérieure au coût de prospection.

Mis à part le critère de rentabilité, la part de marché ou encore l'image constituent des objectifs de prospection. Une fois la cible choisie et les objectifs définis on peut commencer la qualification des cibles.

➤ *Deuxième principe : les prospects utiles apprécieront ce que les clients actuels apprécient déjà : ils leur ressemblent*

Lors d'une réunion d'équipe, un manager commercial dédramatise la prospection en ces termes : « au fond, qu'est-ce qu'un client ? c'est un prospect qui nous paie. Considérons donc les prospects comme des clients car un prospect c'est un futur

client qui ne nous paie pas encore ». Traitons donc les prospects comme des clients. Voici une approche alternative plus positive pour visualiser ses actions de prospection au lieu de toujours insister sur les différences et les difficultés. À l'inverse, traiter ses clients comme des prospects permet souvent de détecter de nouvelles opportunités et de mieux les fidéliser.

Parmi les prospects, il y a ceux que l'on connaît et tous les autres. Or trop souvent, on prospecte « en aveugle », sans faire de distinctions. Avant de partir à l'aventure, il convient de s'appuyer sur ses points forts : les clients existants. À la question « Pourquoi vos meilleurs clients achètent régulièrement chez vous ? », de nombreux managers commerciaux restent sans réponse. C'est pourtant une étape préalable. Il y a certainement des caractéristiques communes entre ses clients et ses prospects prioritaires. Par exemple quels sont les clients qui nous réussissent bien (secteurs d'activité, taille, localisation, etc.) ? Cette étape est une démarche marketing d'analyse de son marché. Dans un deuxième temps, la qualification des cibles permet de sélectionner les prospects avec lesquels il convient d'approfondir. Tous les prospects ciblés n'ont pas la même probabilité de devenir de nouveaux clients.

Un bon ciblage est une démarche marketing pour trouver les fichiers de cibles à « potentiel ». La qualification est une démarche opérationnelle de prospecteur qui consiste à valider les hypothèses de départ sur le potentiel mais surtout à faire un deuxième tri vers les prospects qui ont la meilleure « probabilité ».

➤ *Troisième principe : mieux vaut investir beaucoup sur peu de prospects que l'inverse*

À ce stade, c'est la stratégie de couverture de marché qui est la clé de succès. Combien de plans de prospection échouent simplement par manque de suivi parce qu'on a misé sur trop de cibles à la fois ? Convaincre un inconnu demande du temps et un suivi rigoureux pour garder le contact. Trop souvent on se contente d'un premier rendez-vous sans suite alors que l'obsession doit être : quelle suite donner en impliquant le premier interlocuteur ? Mais pourquoi n'y a-t-on pas pensé avant d'aller au premier rendez-vous ?

Ou alors on établit le contact, puis on rédige une proposition et enfin on rappelle mécaniquement pour savoir « où en est la proposition ? ». Mais pourquoi n'a-t-on pas pris un rendez-vous pour présenter sa proposition ? Par manque de temps ? Par pudeur ? Dans les deux cas, on a mal anticipé en sous-estimant le temps de suivi nécessaire pour une prospection vraiment efficace.

Se concentrer sur une cible consiste à couvrir de manière intensive le marché visé par différents moyens (téléphone, fax, salons, mailings, etc.) afin de montrer au prospect son réel intérêt et de maximiser ses chances de succès pour être consulté le moment opportun. Voici quelques exemples de suite à donner pour rester dans le paysage du prospect.

Montrer au prospect son intérêt

Trouver un prétexte, comme revalider les besoins des utilisateurs des services concernés (sur le terrain ou par téléphone) qui donneront lieu à un nouveau rendez-vous de synthèse.

Impliquer les hiérarchies respectives pour des rencontres à un autre niveau.

Proposer des démonstrations, des prêts, des tests, des études gratuites.

Amener un conseil d'expert au client lors d'un autre rendez-vous.

Visites de sites, de départements (recherche, service après-vente, plate forme client, etc.).

Monter un accord cadre, une convention tarifaire, nationale, européenne, mondiale pour le cas où...

Invitations VIP, etc.

☞ *Les occasions ne manquent pas et le premier rendez-vous est un moment clé pour les proposer.*

Construire son activité commerciale

Certains rites existent dans les populations commerciales. Ainsi, la réunion du lundi matin est fixe et immuable. Pour le reste, nombreux sont les commerciaux pour qui l'agenda constitue seulement un support où l'on inscrit ses rendez-vous clients au fil de l'eau. Mais il existe rarement de planification de la prospection comme il existe une planification du lundi matin. La prospection se fait alors au mieux entre deux rendez-vous client ou lorsqu'un rendez-vous a été annulé. C'est rarement une activité délibérée, elle est donc subie et imprévue. Il en résulte un manque d'efficacité car la prospection malheureusement ne s'improvise pas.

Entre tous les clients à visiter, les réunions internes, les imprévus, on a souvent le sentiment que l'agenda est déjà rempli. Mais a-t-on la certitude de consacrer du temps aux réelles priorités : fidéliser et conquérir des clients ?

Parmi les lois du temps, celle d'Eisenhower distingue les tâches importantes de celles qui ne le sont pas. Le principe ensuite est simple : pour consacrer plus de temps aux tâches utiles et prioritaires, on doit prendre du temps sur d'autres missions, moins utiles, sans tomber dans la tyrannie de l'urgence. Pour construire son activité commerciale, il convient de pouvoir répondre aux questions suivantes :

- Quel est son capital prospection en temps, réaliste et disponible ?
- Tous les clients existant méritent-ils le même nombre de visites ?
- Quelles activités supprimer ?

► *Estimer son capital prospection*

Si la raison d'être d'un commercial est de vendre, rares sont les commerciaux qui consacrent plus de 50 % de leur temps en clientèle. Le poids des habitudes et l'absence d'une planification de l'activité commerciale provoquent rapidement une diminution du temps de présence sur le terrain.

Une enquête régulière menée par le cabinet Proudfoot dans 12 pays européens démontre, année après année, que la répartition du temps de travail des commerciaux évolue peu et que la part réelle consacrée sur un plein temps à de la vente pure (entretien face à face client : 11 %) et à de la prospection (prise de rendez-vous et entretien prospect : 9 %) est très faible.

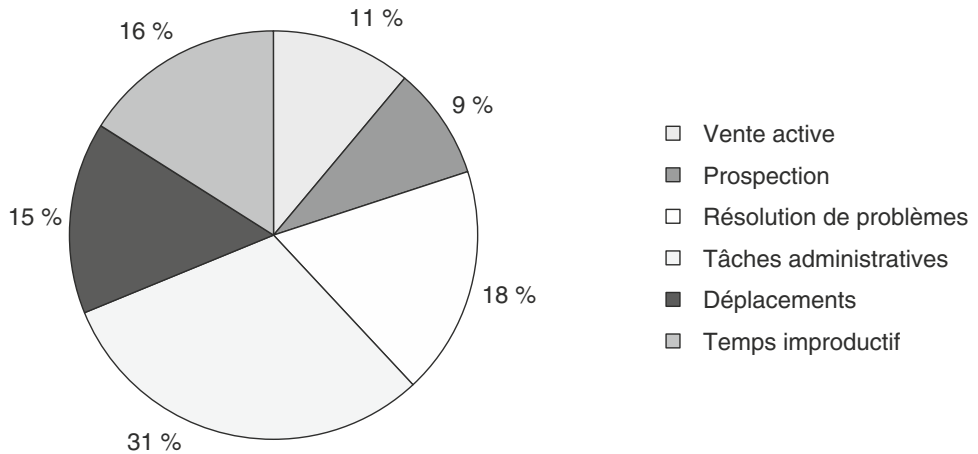


Figure 1.3 – Temps consacré aux différentes activités¹

Pour estimer son capital prospection, on peut procéder d'abord en deux étapes :

- d'abord évaluer son capital « jours consacrés au terrain » ;
- estimer son capital « visites ».

Pour estimer son capital « jours consacrés au terrain », il suffit, pour chaque mois, de :

- comptabiliser le nombre de jours théoriques ;
- déduire ses jours congés ou indisponibles ;
- déduire toutes les réunions.

1. Source : *Chef d'entreprise Magazine*, n° 17, 2007.

► Estimer son capital « visites »

Pour estimer ensuite son capital « visites », on tiendra compte de son propre rythme commercial.

En fonction de son secteur d'activité, de la taille de son territoire, on estime combien de clients on peut visiter chaque jour.

Exemple

Si l'on dispose théoriquement de 150 jours terrain et qu'il est possible de visiter en moyenne quatre clients par jour, le capital « visites » est de 600 contacts.

Tableau 1.2 – Estimer son capital visites

Mois	Nombre de visites chaque mois												Total
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
Jours théoriques													
Jours disponibles													
Formation/autres													
Réunions													
= Total jours terrain													
× Nombre de visites/jour													
= Nombre de visites													

En réalisant cette approche, on prend conscience de son capital visites et l'on s'oblige à le gérer telle une ressource rare. On est alors, en général, confronté à un dilemme. Le nombre de visites théoriques est totalement absorbé par les clients et par de l'administratif imprévu, de sorte qu'il ne reste plus beaucoup de temps disponible pour les prospects.

Une première approche consiste à faire une « OPA » sur son temps. « OPA » signifie : objectifs – plan – action. Si l'on veut dégager un budget temps pour la prospection, on doit identifier des priorités, donc faire des choix. Choisir, c'est aussi éliminer car tous les clients ne méritent pas le même investissement de notre part. Plutôt que d'investir sur des clients non rentables, consacrons ce temps à des prospects qui méritent notre attention.

Certains clients ne méritent pas une visite mais seulement un contact – par téléphone, mailing, salon – ce qui permet de dégager du temps pour investir dans une action de prospection régulière.

Nous développons cet aspect dans le paragraphe suivant : « Cibler les prospects utiles ». C'est l'approche rationnelle. Mais on peut aussi décréter de consacrer un laps de temps figé chaque semaine pour la prospection et le planifier régulièrement. C'est l'approche irrationnelle. Rassurons-nous, les deux sont efficaces, c'est une question de goût !

► *Gérer son PARC*

Une troisième approche combine les deux précédentes. Elle repose sur la loi de Carlson, qui recommande de travailler par séquences homogènes. Par exemple, dans une entreprise de pointe, les commerciaux ont pour habitude de gérer leur « PARC ». Ce terme fait référence aux quatre missions essentielles pour un vendeur : prospection (visite, téléphone), administratif (réunion, rédaction de propositions, etc.), relance (téléphone sur des propositions en cours), concrétisation (visites pour conclure la vente).

Chaque semaine ces quatre activités sont planifiées, par séquences homogènes (par exemple en demi-journée) dans des proportions cohérentes avec les priorités.

Tableau 1.3 – Gérer son « PARC »

Plan hebdomadaire	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
Matin	Administratif	Prospection	Relance	Concrétisation	Prospection
Après-midi	Prospection	Relance	Concrétisation	Prospection	Administratif

L'avantage d'une telle méthode est de planifier toutes les missions chaque semaine en tenant compte de toutes les priorités. Si, en début de mois, la priorité est de se constituer un portefeuille d'affaires, il est logique de consacrer plus de temps à l'activité prospection, tandis qu'en fin de mois la priorité change et c'est l'activité concrétiser qui doit être la plus présente dans l'agenda.

En planifiant son activité commerciale, on est plus proactif que réactif, on sait où aller et on accorde du temps à ses priorités.

Cibler les prospects utiles

Après avoir déterminé son capital visites, il faut procéder par étapes pour définir enfin son capital prospection. Sur quels critères éliminer les clients qui ne méritent pas de visites ? Concernant les prospects, sur quels critères sélectionner ses cibles ? On peut distinguer plusieurs catégories de prospects.

Il y a tout d'abord les *prospects connus*. Anciens clients ou prospects déjà attaqués mais encore fidèles à leur fournisseur. On a déjà franchi des étapes, mais il a manqué le « petit plus » pour faire la différence. Pour ces cibles il y a deux stratégies. Si le prospect répond aux critères de ciblage, surveiller les échéances contractuelles et rester dans le paysage du prospect au cas où le fournisseur ferait un faux pas. Sinon, éliminer de suite cette cible sans regret. Cela évite d'investir inutilement du temps dans ce qui devient le vrai faux bon prospect.

Ensuite il y a les *prospects inconnus*. Terrain neutre ou « plate-bande de la concurrence » ? Procéder par étapes pour répondre aux questions : Qui prospecter ? Combien de prospects à travailler ? Où commencer ? Comment s'y prendre ? Pourquoi tel secteur d'activité ? Que leur proposer ?

La connaissance de son marché est la clé. Au moins une fois par an, il est nécessaire de prendre la photographie de son territoire de vente pour dégager les axes principaux de son action commerciale. Qui sont nos clients ? Avons-nous un portefeuille équilibré ? Avons-nous intérêt et les moyens pour gagner les quelques « gros poissons » que toute la concurrence a également repérés ?

► *Analyser son portefeuille clients*

Pour connaître son marché, le principe consiste à classer d'abord ses clients en fonction du chiffre d'affaires réalisé. Le classement peut être établi selon la loi de Pareto :

- 20 % des clients réalisent 80 % du chiffre d'affaires (catégorie A : gros clients);
- 50 % des clients réalisent 15 % du chiffre d'affaires (catégorie B : clients dilemmes);
- 30 % des clients réalisent 5 % du chiffre d'affaires (catégorie C : clients inactifs).

À ce stade, on peut apprécier l'équilibre de son portefeuille. Le déséquilibre peut être à deux niveaux; soit quelques gros clients contribuent à plus de 80 % des ventes (la pente de la courbe est plus forte), et on est en situation de dépendance, ce qui est dangereux. Le budget temps est monopolisé par des actions de fidélisation et de relationnel. Soit on a trop de petits clients (la courbe est plus plate) qui consomment le budget temps, ce qui est coûteux.

Mais se contenter de cette analyse n'est pas suffisant car les priorités doivent tenir compte du potentiel futur des clients et prospects.

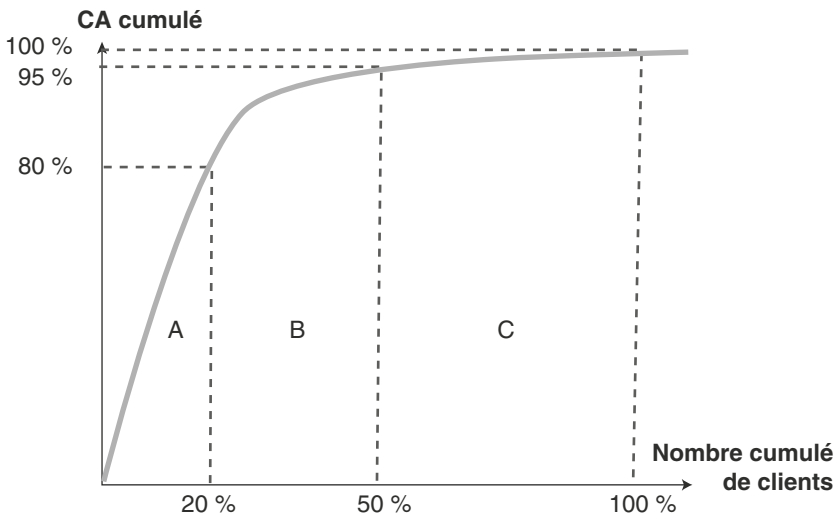


Figure 1.4 – Courbe théorique de Pareto : ABC

Grâce à la qualification de son marché, on peut établir un second classement, en fonction du potentiel de chiffre d'affaires futur, en trois nouvelles catégories :

- les hauts potentiels (catégorie A') ;
- les potentiels dilemmes (catégorie B') ;
- les petits potentiels (catégorie C').

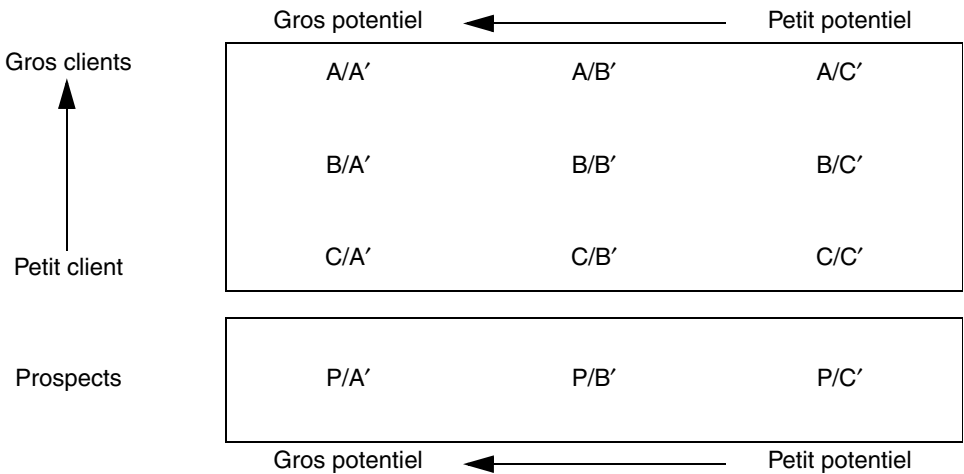


Figure 1.5 – Matrice de potentiel des clients et des prospects

On obtient une matrice, dite ABC croisée, qui tient compte à la fois de l'existant (chiffre d'affaires) et de l'avenir (potentiel). C'est un outil de gestion du temps qui permet d'affecter son capital visites fonction de ses vraies priorités.

Cette matrice met en évidence trois axes de travail : le fonds de commerce, le potentiel de développement et la gestion économique.

- **Le fonds de commerce (A/A', A/B', A/C')**

C'est le noyau dur des affaires. Chaque client est un enjeu conséquent. Le seul but est de gérer les risques et de consolider les acquis. Approfondir la connaissance de ces clients pour savoir dans quelle mesure ils sont stratégiques. Consacrer du temps à ce type de client car le relationnel est un gage de succès.

- **Le potentiel de développement (A/A', B/A', C/A', P/A')**

Bien sûr les plus gros clients ou prospects sont connus et parfaitement identifiés (A/A', P/A'). Mais s'obliger à construire cette matrice permet d'identifier des cibles que les concurrents n'auront peut-être pas identifiées (B/A', C/A'). C'est sur ces cibles que vous pouvez maximiser vos résultats. Encore faut-il trouver du temps pour investir proportionnellement à l'enjeu. C'est-à-dire que l'on va miser non pas sur les valeurs sûres d'hier mais sur les champions de demain. Souvent une simple lecture de la presse économique suffit à les identifier.

- **La gestion économique (B/B', B/C', C/B', C/C')**

Ce domaine constitue souvent le dilemme pour les commerciaux. Si l'on ne va pas voir ces clients, on risque de les perdre. Pourtant cette catégorie est celle où l'on doit être très sélectif quant à la couverture de son marché. Parce que le potentiel est faible ou incertain, sa priorité n'est pas de maximiser les gains mais de minimiser le coût du contact. Comme pour les autres prospects (P/B', P/C'), la visite n'est pas le moyen le plus rentable de couvrir le marché. Pourtant c'est là que l'on perd le plus de temps en visites car ce sont des visites agréables, le relationnel est souvent bon puisqu'il n'y a pas d'enjeu. Mailing, ou téléphone, constitue une première approche moins coûteuse qui permet de déboucher sur un contact plus approfondi si des opportunités de vente se présentent. Cette matrice permet donc de déterminer avec précision son capital prospection.

Puisque l'optimisation de la couverture de marché est fonction de l'existant et du potentiel, il apparaît logique de consacrer à la fois un nombre et une fréquence de visites optimales. Plus un client ou un prospect a du potentiel, plus il mérite de visites; moins il a de potentiel, moins il nécessite de visites et celles-ci peuvent être espacées dans le temps.

Exemple

Vous avez 50 clients et prospects à développer et, à raison de 5 contacts par jour, vous avez estimé votre capital à 600 visites. Vous décidez de mettre en place une stratégie de couverture selon les critères suivants :

- les cibles fonds de commerce et potentiel de développement sont visitées une fois par mois;
- certaines cibles gestion économiques (B/B', B/C') sont visitées une fois tous les deux mois;
- les cibles gestion économique (C/C') sont visitées une fois tous les quatre mois.

Tableau 1.4 – Gérer son capital visites

	Capital visites = 600 visites	Nombre de clients	Nombre de visites par mois	Total visites annuelles
Gros clients 10	Gros potentiel	3	1	36
	Moyen potentiel	3	1	36
	Petit potentiel	4	1	48
Clients moyens 24	Gros potentiel	9	1	108
	Moyen potentiel	7	0,5	42
	Petit potentiel	8	0,5	48
Petits clients 16	Gros potentiel	5	1	60
	Moyen potentiel	7	0,5	42
	Petit potentiel	4	0,25	12
Total		50		432

Avec une telle approche, on vient de trouver un potentiel de 178 visites à consacrer exclusivement aux prospects (600 contacts – 432 visites clients). Tout d'abord il convient de planifier ces visites pour avoir une stratégie de prospection toute l'année. Ensuite il convient de savoir sur quelles cibles investir ce capital temps.

➤ *Se faire plaisir*

Selon Teilhard de Chardin, ce que nous persistons à faire devient plus facile, non que la nature de la tâche ait changé, mais parce que notre capacité à l'accomplir s'est

accrue. En appliquant cette maxime à la prospection, il devient évident que prospecter c'est d'abord faire un véritable choix personnel.

Au-delà des méthodes rationnelles, nous avons tous des rêves et des envies. Nous sommes attirés par telle entreprise, telle marque, de sorte que la motivation nous pousse à nous investir. Il est important en prospection de laisser une place importante, au-delà de l'organisation, à son imagination et ses envies. Non seulement cela facilite la motivation pour prospecter des cibles que l'on aime, mais cela laisse également plus facilement libre cours à l'audace et à l'imagination pour surprendre les prospects. Ainsi s'explique la facilité avec laquelle un entrepreneur ou un travailleur indépendant peut se mettre à prospecter avec succès, sans forcément user de beaucoup de rationalité.

Pourtant dans de nombreuses organisations, on continue à imposer des cibles de prospection à des commerciaux. Ou bien alors, on scinde sa force de vente en deux : d'un côté les chasseurs, c'est-à-dire ceux qui vont prospecter, de l'autre les éleveurs, ceux qui vont fidéliser. La démonstration est loin d'être probante. Souvent on confie la chasse et la prospection à des commerciaux débutants, ancrant davantage l'idée que la prospection n'est qu'une étape, vécue comme un examen ou le parent pauvre de la vente. La prospection n'est-elle pas l'affaire de tous et à tous les instants ?

► *Rester lucide*

Comme nous l'avons déjà évoqué, tous les prospects ne sont pas des cibles. Reprenons cette idée de ciblage marketing sur le potentiel, que nous appellerons IPO (indice de potentiel) et de qualification opérationnelle, dite IPR (indice de probabilité).

Ce type de segmentation, appelé aussi méthode des critères, consiste à noter les prospects. Grâce à ce « scoring » commercial, les prospects sont hiérarchisés et les priorités d'action définies.

Prospecter, c'est aller d'abord vers ceux où sa chance est la plus forte. Une erreur fréquente en prospection consiste à se ruer sur des potentiel *a priori* sans avoir qualifié ses chances de succès (la concurrence est-elle bien en place ? les décideurs sont-ils accessibles ? les échéances d'achat sont-elles proches ? etc.). Cette démarche de qualification est un réel pré-investissement dans sa prospection pour décider tout simplement : j'y vais ou je n'y vais pas. Nous abordons p. 62 la qualification par téléphone qui permet d'augmenter ses ratios de succès et donc de maintenir sa motivation au plus haut.

Les approches possibles pour lancer ses actions de conquête

Les différentes façons possibles de couvrir son marché sont multiples. Tellement nombreuses qu'on peut s'y perdre. Mailings, salons professionnels, prospection

directe sont alors utilisés mais avec une efficacité très disparate, sans cohérence dans le temps et la durée.

Soit toutes les actions sont mises en œuvre de sorte que les coûts de prospection s'additionnent. L'entreprise pendant une certaine durée proclame haut et fort sa volonté de conquête et multiplie les moyens (challenges pour les vendeurs, discounts et remises supplémentaires pour les clients, téléprospection, publicité...). Une telle stratégie n'est viable qu'à court terme seulement puisque la rentabilité de chaque nouveau client est alors fortement compromise. S'ensuit donc un retournement complet d'objectifs pour plus de rentabilité et de sélectivité des clients. Ce « *stop and go* » de la prospection est très perturbant pour les collaborateurs qui ne savent plus où se situe leur priorité : conquérir ou fidéliser ?

Soit l'entreprise, forte de ses certitudes, perpétue une ou des méthodes uniques. En effet souvent la stratégie de prospection se résume à des croyances entretenues par des générations successives comme « dans notre secteur, c'est spécifique, ça ne marche pas en prospection directe », ou « dans notre métier c'est le téléphone, ou c'est le mailing, ou c'est les salons ». Dès les premières difficultés, on attribue le manque de résultat au manque d'activité. Tout le monde doit alors « faire du terrain » ou « faire du téléphone » ou « faire du mailing ». Les entreprises génèrent ainsi elles-mêmes la démotivation de leurs forces de vente, car elles persistent à vouloir mobiliser leurs troupes autour d'une situation d'échec. Mais on ne remet pas en cause la méthode.

Soit on ne prospecte pas. Les affaires vont bien, les chiffres progressent, les appels entrants suffisent, la rentabilité est au rendez-vous, donc prospecter n'apparaît pas nécessaire.

Pendant ce temps, le prospect évolue. Il s'informe, évalue ses fournisseurs et les nouvelles technologies lui permettent de le faire sans bouger de son bureau : le marché change. Quand la nécessité de prospecter se fait sentir, au mieux cela se fait dans la précipitation et la douleur, au pire il est déjà trop tard. Les populations n'ont aucun repère, aucune expérience ou « vécu » de la prospection qui apparaît alors comme une sanction et un échec collectif.

La prospection est un investissement, c'est donc une action qui s'inscrit dans la durée et qui recherche l'efficacité maximale en utilisant et en testant une palette de moyens et de méthodes différents et complémentaires. Il existe trois stratégies majeures dans la conquête des nouveaux clients : *aller vers eux, les faire venir ou s'inviter chez eux.*

➤ *Aller vers les prospects*

• Le mailing

Plus la cible est large, plus le mailing constitue le premier maillon d'une stratégie de prospection. Le mailing véhicule un message, une valeur ajoutée, une image, voire

une offre spéciale et il peut générer un acte d'achat immédiat. Un ratio moyen de retour sur un mailing est de 2 à 5 %. Il peut aussi être bien meilleur si l'on sait déjà investir dans l'achat ou la location d'un bon fichier. Trop de mailing échouent simplement pour cette raison. Une adresse qualifiée coûte moins d'un euro.

Par la suite, tout peut jouer pour différencier ses mailings de ceux de ses concurrents : le format, la couleur, la date d'envoi, un visuel, un message original, un ton personnel, ou encore une adresse manuscrite.

Les mailing suivants qui ont marqué les prospects dans différents secteurs d'activité illustrent cette différenciation dès la prise de contact.

Exemples

Yves Rocher a affirmé le positionnement de ses produits cosmétiques avec des mailings adressés aux dates anniversaires des personnes qui visitaient ses points de vente. À l'époque, les clientes ont dû penser : une entreprise qui vous souhaite « bon anniversaire », c'est forcément une entreprise qui prend soin de vous, donc ses produits cosmétiques sont bons pour vous.

Mercedes, le célèbre constructeur automobile, cherchait à élargir sa cible pour le lancement de la « classe A ». En touchant un public plus jeune, il voulait afficher un dynamisme nouveau pour rivaliser avec BMW. Deux ans avant le lancement du nouveau modèle, le constructeur a délibérément créé une complicité avec le consommateur en proposant un ton, mais aussi une vraie valeur ajoutée grâce à une brochure luxueuse qui relatait l'histoire de la classe A, depuis la naissance du concept, jusqu'à la date de lancement, créant ainsi un « *teasing* », une incitation à la curiosité bien avant le lancement du véhicule. Plus la date de lancement approchait, plus le constructeur se rapprochait de ses prospects : au début il leur proposait de constituer progressivement un véritable dossier sur ce nouveau modèle en envoyant des feuillets détachables régulièrement, tenant le consommateur en haleine, mais en même temps en lui conférant un statut privilégié car il y avait peu d'articles dans la presse. Cela constituait une véritable innovation dans la stratégie de communication car il est plus courant de communiquer au moment du lancement à grands renforts de publicité et de promotion. Un an avant le lancement, les cadeaux publicitaires sont apparus pour créer une relation plus intime grâce notamment à un tee-shirt avec le message « Aujourd'hui elle vous donne son numéro, demain vous sortez avec... » inhabituel pour la célèbre marque. À chaque étape, le constructeur sollicitait le prospect à agir et l'engagement devenait de plus en plus fort. Aussi, la dernière proposition fut bien sûr l'essai chez le concessionnaire local.

Une jeune entreprise en création avait adopté une autre démarche. Elle épluchait la presse pour personnaliser ses envois et envoyer une lettre lors de la nomination d'un nouveau directeur pour le féliciter. La future prise de contact n'en était que facilitée.

L'obsession, quand on fait un mailing peut se résumer à la question lancinante suivante : « comment éviter que son mailing ne soit jeté à la poubelle sans même avoir été ouvert ? » En communiquant sur l'enveloppe, répondent les spécialistes du marketing direct ! Le prospect doit pouvoir lire sur l'enveloppe un message clair.

Exemple

Cellhire, leader mondial de la location de téléphones portables, n'était qu'une start-up inconnue sur le marché français. Pour se lancer, l'entreprise a misé sur l'enveloppe avec son logo, un numéro d'appel et un message simple, donc efficace : « 24 heures sur 24, toute la téléphonie mobile en location » avec des taux de retour de 12 %. Le prospect pouvait lire ainsi sur l'enveloppe le contenu de l'offre. Mais l'entreprise a également pris le soin de lancer ses mailings par vagues successives afin de pouvoir les relancer systématiquement par téléphone sous 8 jours.

Un bon mailing doit aussi pouvoir se distinguer sur le fond, en insistant sur la valeur ajoutée apportée au client, les bénéfices concrets à retirer pour lui ou une différenciation marquante. Dans les processus longs de vente, le mailing devient un outil à moyen terme pour « rester dans le paysage » de ses prospects en attendant leur cycle d'achat.

Exemple

Dans la restauration collective, une entreprise challenger se démarque par ses mailings « décalés ». À période régulière, elle envoie un mailing explicatif (histoire, qualités nutritives... sur le pain, les fruits, etc.) en y joignant un échantillon approprié. Le prospect devient alors presque en attente de son prochain envoi. Il est traité comme un client, il apprend des choses nouvelles et se demande alors : quel traitement peut bien être réservé aux clients de cette même entreprise ?

Quelques conseils pour bien réussir vos mailings

Actualisez votre fichier : coordonnées et adresses sont périmées tous les 6 mois.
Achetez des fichiers chez des professionnels du renseignement dont c'est le métier.
Choisissez une accroche qui interpelle le prospect en lui apportant de la valeur.
Pensez au message : que voulez-vous que le prospect retienne ?
Personnalisez le ton du mailing selon la cible visée.
Soignez la mise en page pour être lu.
Portez une attention particulière à l'enveloppe (message, slogan, logo).
Utilisez « Vous » (le prospect) et non « Je » ou « Nous » (ce que nous vendons).
Proposez une offre spéciale, limitée dans le temps.
Incitez le prospect à agir (téléphoner, envoyer un fax, passer commande).
Relancez et assurez le suivi par téléphone.



Quatre erreurs à éviter dans un mailing

Utiliser un fichier de plus de 6 mois.

Se focaliser sur le contenu car on ne peut pas tout dire sur un mailing.

Adopter un style impersonnel ou trop standard.

Ne pas assurer de suivi.

• Téléphone et *call centers*

Le téléphone est assurément le média de notre génération. Il y a vingt ans, les réceptions d'appels représentaient seulement 10 % des communications téléphoniques dans les entreprises françaises (le reste étant en communication interne ou appels vers l'extérieur). Aujourd'hui un cadre d'entreprise reçoit en moyenne 1 appel toutes les 7 minutes. D'autre part, 70 % des Français ont reçu au moins un appel de prospection à leur domicile (cuisine, banque, voiture, etc.) dans les 6 mois.

Fixe puis mobile, le téléphone est devenu un outil personnel qui a bouleversé les comportements dans les affaires comme dans la société. Garder le contact en permanence, n'importe où, pour être réactif ou proactif, telle est désormais la règle.

Comme le mailing, le téléphone permet de couvrir rapidement une large cible avec un avantage supplémentaire : le contact du prospect en direct. Le téléphone est un média très puissant pour qui sait en maîtriser les principes clés, car on peut qualifier sa cible, prendre rendez-vous avec les interlocuteurs, argumenter et même vendre grâce au téléphone. (La prise de rendez-vous est traitée p. 60 dans ce chapitre et la vente par téléphone dans le chapitre 2, p. 135).

La préoccupation des entreprises est de garder le contact avec leur marché : service client, centre d'assistance, veille concurrentielle et autres « *call centers* » se sont multipliés pour fidéliser ou conquérir les clients. Les sociétés de télémarketing sont sur des courbes de croissance de chiffre d'affaires de 20 % et plus par an. Les technologies les plus modernes ont envahi ce nouveau métier. Le couplage téléphone-informatique (CTI) permet une sophistication grandissante dans la relation client et prospect (reconnaissance automatique des appels entrants avec affichage du dossier client, bases de données relationnelles pour gérer les actions et les relances, etc.). Le téléphone est devenu un vrai métier. Lorsqu'on décide de sous-traiter, l'investissement est de l'ordre de 5 à 10 € par contact. Et une prise de rendez-vous coûte en moyenne 100 €.

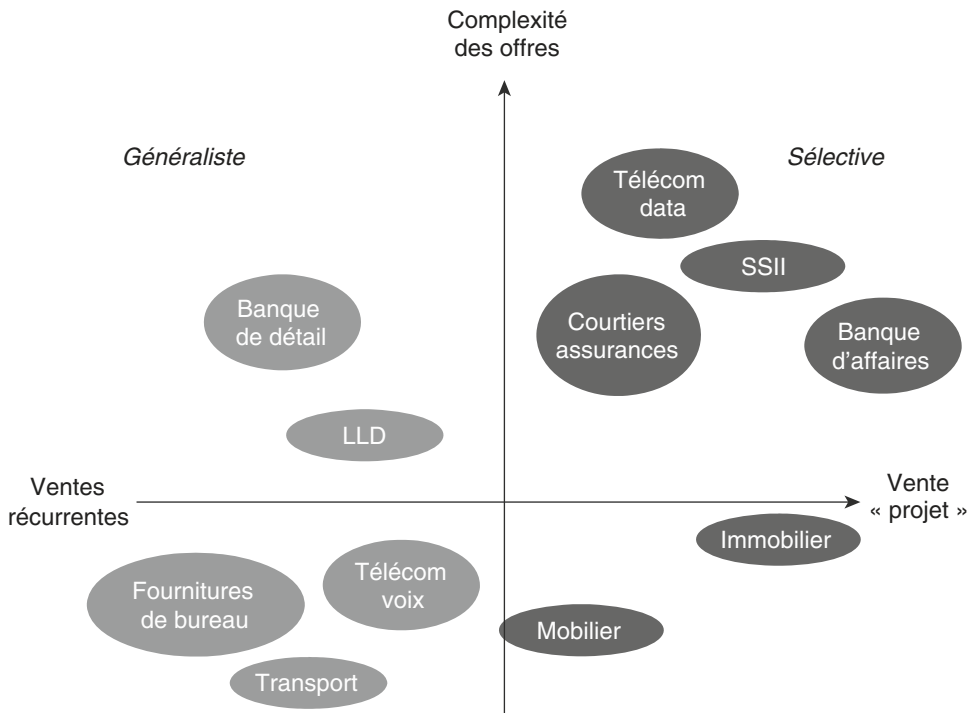


Figure 1.6 – La segmentation d’approche dans la sous-traitance de télémarketing de prise de rendez-vous en B to B¹

Sans aller jusqu’à la prise de rendez-vous, on peut aussi faire appel à des sociétés spécialisées dans la détection de « *leads* » ou de projets. Ce sont de véritables apporteurs d’affaires. Sur des secteurs très pointus, notamment informatiques, on peut ainsi acheter des contacts très qualifiés avec la typologie du projet, les échéances à venir, le budget, les décideurs. Ce type de « *leads* » se vend en moyenne à 400 € l’unité. Il semble même qu’il y ait une émergence de ce nouveau métier d’apporteur d’affaires, souvent lié au développement d’Internet. Des acteurs profitent d’une situation d’observation d’un marché pour devenir collecteur d’informations sur leur secteur puis revendre cette information. Dans l’informatique, Percy Miller, une société canadienne connaît ainsi une très forte croissance mais cela se développe aussi dans de nombreux autres secteurs de vente « d’affaires » ou de projets complexes. Pour cela une recherche sur Internet « détection de projets de. » permet rapidement de détecter des acteurs sur son secteur.

1. Publication Copyright Halifax Consulting et Europhone.

Quelques conseils pour bien réussir une sous-traitance

Fixez un objectif clair : qualifier des projets, prendre des rendez-vous ou vendre ?

Participez activement à l'information et à la formation des télé-acteurs.

Imposez des critères de recrutement pour les téléacteurs.

Assurez un suivi régulier des résultats pour prendre des actions correctives.

Faites des appels test en « client ou prospect mystère ».

Fournissez un bon fichier.

Assurez-vous de vos propres capacités à suivre l'opération (rendez-vous à effectuer, propositions à émettre, produits à livrer, etc.).

Choisissez un prestataire à votre image (taille, culture, etc.) pour un meilleur partenariat.

Investissez en base de données relationnelles pour investir dans la durée.

Favorisez la proximité, voire une solution sur place dans vos locaux.



Trois erreurs à éviter

Ne pas avoir d'objectifs clairs ni de mesures des résultats.

Croire qu'on peut ainsi arrêter soi-même de prospecter et d'appeler des prospects.

Sous-investir en temps, en fichier.

• La prospection directe

Tirer les sonnettes, prospecter dans le dur, c'est cela la vraie prospection, pensent certains. Beaucoup de vendeurs apprennent sur le tas et la prospection constitue leur formation initiale. À peine recrutés, ils sont envoyés sur le terrain, argumentaires et contrats en main pour aller « faire du chiffre ».

Cette méthode est surtout efficace pour les ventes en cycles courts ou simples (vente aux particuliers, bureautique, assurances, systèmes d'alarmes, etc.). C'est aussi la plus belle prospection tant il est difficile de décrire la satisfaction de conclure une affaire avec un prospect qui était inconnu une heure avant. Il suffit de demander à un commercial de vous raconter une « vente en première visite » pour s'en convaincre... Après avoir connu une certaine désaffection au profit du téléphone et de la prise de rendez-vous, la prospection directe retrouve une nouvelle forme. Finalement, nombre de sociétés sont tellement sollicitées par téléphone qu'elles sont devenues inaccessibles. Prendre le temps de passer les voir et d'engager un relationnel

devient presque un caractère différenciateur par rapport aux concurrents, de par son côté suranné. Mais cette formule ne fonctionne que sur certaines typologies de prospects peu sollicités (zones éloignées, PME et micro PME, secteurs d'activité traditionnels). C'est tout de même fortement déconseillé dans des zones de grandes villes ultra visitées où l'interphone fait office de réception des visiteurs, dans les grandes sociétés, dans les secteurs industriels et les usines avec une barrière à l'entrée. Cela ne peut être qu'un complément dans sa prospection.

Exemple

Culligan, le leader mondial des adoucisseurs d'eau et fontaines d'eau, est une entreprise qui a érigé la prospection en véritable culte. Tout le monde va sur le terrain, même le directeur général. Plusieurs centaines de commerciaux couvrent le marché. Chaque semaine, c'est une véritable stratégie d'occupation du terrain qui est déployée dans chaque concession. Telle une force de frappe, les commerciaux et leurs managers vivent au rythme des quotas de visites, de démonstrations et de signatures.

Cette méthode reste très coûteuse. Aussi les entreprises cherchent à minimiser l'investissement, soit en recrutant des débutants, soit en demandant à leurs commerciaux existants de prospecter. Enfin la prospection directe effrite régulièrement mais sûrement la motivation des commerciaux, provoquant ainsi un turn-over élevé. Elle devient un calvaire quand elle est érigée comme modèle unique de prospection.

Quelques conseils pour bien réussir votre prospection directe

Sélectionnez un territoire géographique restreint.
Appuyez-vous sur vos meilleurs clients pour être recommandé.
Fixez-vous des objectifs en nombre de visites par jour, par semaine...
Préparez votre guide d'entretien et vos argumentaires.
Répétez vos arguments et vos réponses aux objections pour contrer les concurrents.
Adaptez votre tenue vestimentaire selon votre secteur d'activité et le lieu (inutile d'aller prospecter en costume cravate dans le sud en plein mois d'août ou en chaussures anglaises dans la campagne).
Tournez à deux de temps en temps pour garder la motivation.
Faites-vous plaisir, positiver : vous aimerez le mot « non ».
Assurez un suivi régulier et des relances appropriées.
Fêtez et racontez vos succès, c'est bon pour le moral !



Quatre erreurs à éviter

Partir à l'aventure... vous serez dégoûté de la prospection à jamais.
Ignorer la concurrence, ou pire, la dénigrer.
Laisser tomber après quelques refus de la part du prospect.
Se contenter de qualifier le prospect (en demandant un nom et quelques informations) sans enclencher un processus de vente. Qualifier par téléphone revient dix fois moins cher.

Ce panorama des méthodes de prospection est encore plus vaste pour ceux qui savent intégrer les nouvelles technologies...

• Le e-mailing

On voit bien dans les résultats ci-dessous que l'e-mailing commence à être maîtrisé dans les univers B to C (notamment les secteurs Banque-Assurance, Média-Presses et Tourisme) qui sont en avance dans le marketing internet et jouissent d'importants budgets. Dans ces milieux marketing grand public on parle d'ailleurs de « recrutement » de clients et non pas de « prospection », mot décidément toujours mal connoté. En revanche, le B to B est encore en retard sur la qualité des fichiers (taux élevé de NPAI ou mauvaise adresse) et faible taux de clic de l'internaute vers un lien internet plus complet, demande de renseignement ou rendez-vous qui signifie le réel intérêt du lecteur. Une des raisons importantes est que 10 à 15 % des e-mails en B to B ne sont plus valides d'une année sur l'autre... On constate cependant, tous secteurs confondus, une tendance à la baisse de performance des e-mails en taux de clic de par leur prolifération.

Tableau 1.5 – Les Performances de l'e-mailing en France par secteur (premier trimestre 2007)¹

	NPAI*	Ouvreurs	Cliqueurs
Média-Presses	9,37 %	23,55 %	5,9 %
Banques-Assurances	12,14 %	33,85 %	10,03 %
Marchés publics	8,8 %	35,78 %	7,89 %
Luxe	5,35 %	23,21 %	5,33 %
Tourisme	10,47 %	19,33 %	5,2 %
Distribution	7,5 %	33,3 %	9,33 %
Ventes privées	3,52 %	26,24 %	4,1 %
Vente à distance	9,88 %	22,66 %	4,98 %
B to B	11,44 %	25,88 %	1,97 %
<i>Moyenne globale</i>	<i>8,72 %</i>	<i>27,09 %</i>	<i>6,08 %</i>

* NPAI : N'habite plus à l'adresse indiquée.

1. Source : E-mailing solution paru dans *Marketing Direct* n° 113, 2007.

Conscients de la puissance de ce nouveau média, les pionniers d'Internet avaient rédigé un code de bonne conduite, la « netiquette ». Il est si facile d'envoyer des messages que certains ont utilisé la technique du « *spamming* » qui consiste à envoyer un e-mail en nombre.

Quelques règles de bon sens pour le e-mailing

Travaillez surtout le titre car il va déclencher l'ouverture du message.

Écrivez en minuscules.

Faites court.

Misez sur un contenu informatif. (L'important c'est de prendre contact, non de contraindre le lecteur à ouvrir un document adressé en pièce jointe; le prospect va flairer votre « prospectus électronique ».)

Si les formules de politesse sont réduites à leur plus simple expression : « bonjour », « merci », votre signature devra être électroniquement correcte en incluant un lien avec votre site internet.

Motivez votre envoi de façon personnalisée pour que cela ne soit pas qu'une simple publicité.

Inutile donc de faire des mailing en nombre sur Internet car ce *spamming* est mal vu; il vaut mieux faire quelques envois personnalisés. Les entreprises se prémunissent de plus en plus contre le *spamming* :

- d'abord avec des logiciels « filtres » qui repèrent et écartent les e-mails de prospection par des mots clés;
- ensuite en s'inscrivant sur des listes d'exclusion sur le modèle de la liste Robinson de la Fédération des entreprises de vente à distance;
- enfin par des recours juridiques puisqu'il est strictement illégal de collecter des adresses e-mails pour envoyer des messages publicitaires; il s'agit de données personnelles protégées par la CNIL (Commission nationale de l'informatique et des libertés).

• Le marketing mobile

Un nouveau canal se dessine, le marketing mobile où l'on obtient encore (pour combien de temps ?) des taux proches de 100 % d'ouvreurs et des taux de clic à deux chiffres¹. Les années à venir verront le décollage du marketing mobile avec la sophis-

1. Source : Benchmark Group-séminaire marketing mobile, octobre 2007.

tation toujours plus grande des téléphones mobiles et le développement de sites internet mobile en technologie Wap qui permettront de toucher encore plus sûrement les mobinautes.

• L'ordinateur portable

Pour certains, prospecter à trois est vite devenu une réalité : le vendeur, le prospect, et l'ordinateur portable.

Fini les documentations qui encombrant le coffre de la voiture; oublié les cahiers de prospection ou encore les reporting d'activité sur papier, grâce à l'ordinateur portable qui apporte une solution à toutes ces préoccupations de vendeurs nomades.

Exemple

Dans la publicité, les commerciaux de TF1 ont ainsi gagné en efficacité. Ils raccourcissent le cycle de vente en montrant des séquences vidéo à leurs annonceurs avec les graphiques d'audience en simultané.

☞ *Ce qui se voit se vend, et ce qui se vend doit se voir.*

Telle pourrait être la devise des grands groupes qui s'adressent à la grande distribution. Simuler des linéaires, des assortiments produits est devenu possible grâce à l'ordinateur portable.

Exemples

En Belgique, Philip Morris a augmenté la rentabilité de ses ventes dans les stations services. La concurrence était vive et, par habitude, les revendeurs mettaient les paquets de Marlboro sous le comptoir à portée de la main, de sorte qu'il n'y avait plus de visibilité de la marque en rayon. Le groupe décida de réagir en proposant une meilleure rentabilité avec un assortiment restreint. Grâce à des simulations sur ordinateur, la distribution traditionnelle a su appliquer les méthodes de la grande distribution et les paquets de Marlboro se sont retrouvés au meilleur emplacement du rayon.

Une PME spécialisée dans la publicité par l'objet propose à ses prospects de réaliser des montres personnalisées avec le logo de l'entreprise. Le prospect se laisse prendre au jeu, il essaie, modifie, choisit et affine son cahier des charges. Une fois toutes les données sélectionnées, le résultat final est visualisé à l'écran, tandis qu'un bon de commande est imprimé et en même temps transmis à l'usine, *via* un modem.

La connexion à distance est une clé de succès pour faire vivre la prospection : modifications, nouveaux tarifs, logiciels de simulation sont autant d'atouts qui permettent au vendeur de se focaliser sur le prospect et l'acte de vente, plutôt que de consacrer son énergie à mémoriser des caractéristiques produits.

La convivialité et l'ergonomie de telles applications sont essentielles car, si l'ordinateur fascine, il n'en demeure pas moins un outil d'aide à la vente, au service du vendeur et de son prospect.

► *Faire venir les prospects*

• Internet

Nouvel eldorado dans la conquête des clients, la vitrine mondiale ouverte 24 heures sur 24 constitue aussi un nouveau canal de distribution : la vente sans vendeur, à distance. Avoir un site sur le Web ne s'improvise pas. En effet, trop d'entreprises confondent site et plaquette de présentation électronique. Si le site ne vit pas, les connexions seront rares. Il est conseillé de jouer l'interactivité, de questionner l'internaute, ce prospect invisible mais réel : donnons-lui de l'information et demandons-lui son avis. Chaque contact est une occasion de mieux le connaître : ses heures de connexion, comment il a connu le site, ses coordonnées, ses attentes...

Avoir un site est aujourd'hui un passage obligé qui a permis à certaines petites entreprises de prendre le pas sur leurs concurrents. Un site peut aussi intégrer le paiement sécurisé pour assurer un acte de vente complet.

Exemples

Au début de l'ère internet, Aquarelle a créé le métier de « fleuriste on line » et il s'est progressivement imposé en France devant le géant Interflora. Opiocolor, dernier céramiste français, a survécu grâce à Internet en s'adressant à une clientèle mondiale. Fromages de France a réussi l'exploit d'exporter ses produits aux États-Unis grâce à ce média « sans odeur et sans saveur ». Enfin, Amazon.Com a démocratisé la culture mondiale en proposant disques et ouvrages au monde entier sans aucun point de vente réel.

Aujourd'hui la guerre du référencement naturel pour apparaître en première page ou seconde page des recherches par mots clés sur les moteurs de recherche est engagée et de nombreux spécialistes ont pris ce créneau. Ce qui revient souvent moins cher que de faire du référencement payant de type Google ads.

• Les salons professionnels

Vendre sa différence, montrer son savoir-faire, rencontrer ses clients mais aussi ses concurrents, tout cela en même temps, telle est la vocation des salons professionnels. Hier peu nombreux et généralistes, les salons se sont multipliés et segmentés. De plus en plus, c'est le salon qui est devenu l'événement, et non plus les exposants qui l'animent.

Exemples

« Apple Expo » est devenu un lieu culte pour les clients comme pour les prospects de la firme californienne de même que le Festival de Cannes, vole la vedette à ses exposants : les producteurs des majors compagnies hollywoodiennes. Aujourd'hui Apple est allé plus loin encore avec son concept d'Apple Store, une boutique géante qui devient un salon permanent pour la marque et un succès retentissant dès son ouverture à New York, Chicago ou Londres.

De telles manifestations ne s'improvisent pas : logistique, invitations, relances, animations, campagnes marketing, suivi des contacts augmentent considérablement le budget. Devant l'abondance des manifestations et des sociétés présentes, les prospects sélectionnent précisément les événements pour faire leur marché : s'informer, rencontrer de nouveaux fournisseurs; ils ciblent précisément leurs visites. Aussi, à défaut de faire de gros investissements en créant l'événement sur le salon par une manifestation particulière ou un beau stand bien situé, on ne peut de toute façon pas faire l'économie d'un investissement en amont pour être sûr de faire venir des visiteurs (campagnes d'information préalables à ses prospects, offre ciblée pendant le salon, etc.).

Quelques conseils pour bien réussir votre salon

Sélectionnez votre salon : pour exposer, pour prospecter, ou pour vendre ?

Étudiez les emplacements pour choisir votre stand.

Mobilisez l'entreprise autour de l'événement.

Portez les invitations aux clients et prospects importants.

Établissez un rétro-planning des relances (1 mois, 15 jours, 7 jours, 1 jour avant l'événement).

Personnalisez l'accueil, faites des démonstrations, maximisez les contacts.

Planifiez des plages pour gérer les imprévus (retard d'un client...).

Animez les permanents du salon : briefing, débriefing, challenge, etc.

Informez-vous sur vos concurrents : quoi de neuf ?

Assurez un suivi et relancez : qui est venu ? qui n'est pas venu ?



Trois erreurs à éviter

Envoyer les invitations sans relancer.

Ne pas accueillir ses propres clients/prospects.

Ne pas exploiter les fiches contacts du salon.

Enfin n'oublions pas qu'il existe une autre manière de faire un salon. Sans exposer soi-même, on peut trouver là l'occasion idéale de prospecter dans un même secteur d'activité en peu de temps.

- **Les réunions prospects**

Cette méthode, utilisée par les professionnels de la vente directe, a été réactualisée grâce au développement des métiers de services.

Exemple

Dans les années 1950, Tupperware a révolutionné la prospection et la communication. Ses campagnes de publicité ne suffisaient pas à imposer ses produits très innovants à l'époque. Aussi la firme décida d'informer les consommateurs chez eux. Au départ, c'est le ton féministe qui était le prétexte à ses réunions, tandis qu'ensuite le consumérisme et le droit à l'information ont légitimé cette démarche.

Créer du lien social, respecter un plan d'entretien bien structuré, montrer le produit, instaurer un dialogue direct avec le prospect. C'est un feuilleton bien rôdé, tel un clip en direct, dont le prospect est le spectateur puis l'acteur privilégié. Les ambassadrices de la marque sont de véritables chefs d'orchestre car de telles réunions peuvent permettre d'atteindre plusieurs objectifs : vendre, créer un réseau de distribution, recruter de nouvelles ambassadrices !

Aujourd'hui, le prospect cherche toujours à s'informer mais en ayant la possibilité de dialoguer, de tester voire d'échanger avec des confrères en petit comité.

Exemples

Ainsi la Société des Bains de Mer (Monaco) a utilisé cette technique pour positionner son centre de thalassothérapie, très haut de gamme, face à ses concurrents de la façade atlantique. Après un ciblage minutieux, mais atypique (l'entreprise avait sélectionné les entreprises équipées d'ordinateurs possédant un CD-Rom, ce qui était très rare à l'époque, et signe de prospérité et d'orgueil), 600 prospects furent invités à venir profiter du centre sur une journée, en milieu de semaine. Grâce à ses fameux « jeudi », la SBM a réussi à convaincre 100 nouveaux clients, ce qui constitue un très bon taux de succès. Dans un autre domaine, Cycleurope, leader européen du cycle, a innové grâce à de telles réunions. Jadis, les animateurs régionaux présentaient leurs nouveaux produits en allant quotidiennement rencontrer chaque distributeur traditionnel. Le poids des habitudes, la mise sur le marché trop longue, l'information pas disponible au bon moment, tout contribuait à l'échec alors que la firme avait besoin de retrouver la confiance de son réseau de distribution, inquiet de l'essor de la grande distribution. La décision fut prise de mobiliser tous les distributeurs – exclusifs et non exclusifs – sur une journée. Le lundi, jour de fermeture fut volontairement choisi pour tester l'engagement des distributeurs envers le fabricant des cycles Peugeot.

Une préparation minutieuse de la réunion, une formation intensive, une coordination entre les équipes marketing, de la production et celles du terrain ont permis à Cycleurope de réaliser en une seule journée un chiffre d'affaires équivalent à 6 semaines ! La réunion mettait tout d'abord en évidence l'observation du marché et les conclusions de Cycleurope. Ensuite le recensement des besoins du marché était traduit en caractéristiques produits. Une pause était organisée pour permettre un dialogue avec les distributeurs. Puis les nouveaux produits étaient alors dévoilés avec les arguments pour résister à la grande distribution et séduire le consommateur à une époque où le retour aux valeurs réhabilitait le vélo comme moyen de locomotion écologique. Essai des nouveaux modèles et signatures de contrats servaient de conclusion à cette réunion dont les trois temps forts étaient simples et efficaces :

- Que veut le marché et que fait Cycleurope ?
- Comment imposer la nouvelle gamme de cycles ?
- Combien de cycles voulez-vous pour votre point de vente ?

Enfin, les métiers du conseil, formation, publicité, fiscalité... ont recours à de telles pratiques depuis longtemps car les professions libérales ont compris la logique qui consiste à se constituer des réseaux relationnels. Petits déjeuners, déjeuners-débats, rencontres professionnelles sont autant d'opportunités d'interpeller les prospects sur un thème majeur et le fait de payer ne les fait pas reculer... En revanche, souvent cela crédibilise davantage l'intervention. Il convient tout de même de proposer un thème porteur, soit lié à l'actualité, soit en décalage avec les idées reçues. Ainsi un cabinet de formation n'a pas hésité à interpeller ses prospects sur le thème « la formation sert-elle encore à quelque chose ? ». Dans un pareil cas, on se doit d'être à la hauteur et d'apporter des réponses concrètes sans éluder les responsabilités.

Quelques conseils pour bien réussir votre réunion prospects

- Sélectionnez une cible homogène : même métier, mêmes préoccupations.
- Choisissez un thème fort et actuel pour réunir les prospects.
- Mobilisez l'entreprise autour de l'événement.
- Préparez vos messages clés et les réponses aux questions les plus fréquentes des participants.
- Formez les intervenants à la prise de parole en public ou utilisez des professionnels.
- Limitez la durée de la réunion à 2 heures maximum.
- Prévoyez une pause pour permettre le dialogue avec les prospects.
- Invitez vos meilleurs clients et faites-les témoigner.
- Impliquez le prospect : test produit, bon de commande.
- Assurez un suivi : prise de rendez-vous, propositions, etc.



Trois erreurs à éviter

Improviser, cela fera perdre du temps à tout le monde.

Négliger la logistique car le prospect se souviendra du « détail qui tue ».

Faire un banal exposé quand les prospects attendent des preuves de votre savoir-faire.

• Les opérations VIP

Cette technique est très courante dans certains secteurs d'activité haut de gamme. Plus que la quantité de contacts, c'est le prestige et l'impact qui sont recherchés. Lieux prestigieux, voyages, congrès, invitation privée constituent les ingrédients d'une réunion VIP, avec des prospects triés sur le volet.

Véritable opération de séduction, elle n'est efficace que si elle surprend véritablement l'interlocuteur. C'est le défaut que l'on peut trouver lorsque cela est devenu coutumier et habituel dans une profession. L'impact ne joue plus puisque cela devient quelque chose d'acquis et de dû. On vient presque plus pour rencontrer d'autres personnalités et se sentir dans un club que pour rencontrer l'entreprise invitante. Cela nécessite aussi, bien sûr, des moyens logistiques, une organisation sans faille et la nécessité d'être sûr de faire plaisir. Un passionné de rugby se souviendra toujours de vous si vous avez été le premier à l'inviter à un grand match international.

Quelques conseils pour vos opérations VIP

« Surfez » sur les goûts de vos interlocuteurs (sports, hobby, passion).

Faites-leur plaisir.

Assurez-vous que vous êtes le premier à leur proposer.

Étonnez-les.

Soignez la logistique et le détail.

Ne parlez pas de business.

Intégrez des collaborateurs de votre entreprise non commerciaux mais qui partagent les mêmes passions que vos prospects.



Trois erreurs à éviter

Se comporter en « vendeur » alors que c'est une opération d'entretien de la relation. Chaque chose en son temps.

Favoriser la quantité, plus que la qualité.

Être absent (pas d'accueil, pas de signalétique, pas de cadeau à votre logo), le prospect oublie qui l'a invité.

► *S'inviter chez les prospects*

• Le cheval de Troie

Il s'agit de se donner les moyens de rentrer d'abord chez le client avant de réaliser sa vente ou sa vraie vente. Selon l'adage bien connu que les bonnes affaires se font chez le client, il est souvent astucieux de freiner sa gourmandise pour se donner les moyens de réaliser sa vente une fois rentré chez le client. Les grands cabinets de conseil et d'organisation sont des orfèvres de ce type de vente : diagnostic gratuit ou première mission très acceptable sont autant d'opportunités pour rentrer au cœur des problématiques et des vrais enjeux de business chez le prospect.

De même dans la vente de produits, une machine en test, en prêt gratuit, en démonstration longue durée tels qu'on les pratique dans la bureautique ou les distributeurs automatiques sont des moyens très efficaces pour prendre des parts de marché. En effet, comment refuser un produit ou un service que l'on vous donne ? Ensuite comment renier quelque chose qui fonctionne ? Enfin, même si l'on n'est pas tout à fait satisfait, comment renier sa première décision ? Deux phénomènes psychologiques expliquent l'efficacité de cette méthode.

Le premier repose sur le sentiment de réciprocité. On se sent redevable envers quelqu'un qui nous veut du bien ou qui nous offre quelque chose. On est donc enclin dans un deuxième temps à accepter la vente définitive.

La seconde repose sur le phénomène de la « dépense gâchée ». L'esprit humain déteste fournir un effort pour rien. On accepte mal l'idée d'avoir passé du temps avec un fournisseur, d'avoir accepté l'idée de tester ou de démarrer une collaboration qu'on pensait peu engageante au départ, pour finalement renoncer. Revenir sur son choix apparaît alors comme un signe de manque de cohérence intellectuelle. Combien d'utilisateurs de téléphones portables, préalablement réticents à l'outil, ont d'abord préféré utiliser une carte prépayée (pas d'engagement sur le long terme, sentiment de maîtriser leur choix) avant de craquer définitivement pour un abonnement classique longue durée plus économique mais aussi plus contraignant.

- **Le séminaire inversé**

Le séminaire inversé est une autre façon de s'inviter chez le client. Inviter par exemple différents interlocuteurs d'un grand client à venir parler de leur secteur d'activité et leur entreprise, de leurs attentes vis-à-vis des fournisseurs comme vous est une façon de les flatter tout en recueillant l'information nécessaire pour mieux adapter votre offre. C'est l'opération VIP dont le client est le héros.

Mais il existe aussi d'autres variantes plus éprouvées de la technique du Cheval de Troie qui peuvent revenir à la mode.

- **Les variantes du cheval de Troie**

Tout d'abord la *technique du colis* est une technique simple et efficace utilisée dans la VPC (vente par correspondance). En nouant des partenariats entre elles sur les segments de clients qu'elles adressent en commun, les sociétés de VPC ont développé une technique très rentable de prospection. Lorsque vous recevez le colis de la société A que vous avez acheté, vous recevez en même temps avec la facture une publicité avec une promotion supplémentaire pour acheter à la société B. Les sociétés peuvent ainsi mutualiser les coûts et surtout avoir des fichiers extrêmement fiables et très ciblés. Quand la société B livre ses clients, c'est alors A qui en profite. On peut imaginer que les sociétés qui consacrent déjà en moyenne 7,5 % de leur chiffre d'affaires à la fonction commerciale seront de plus en plus pointilleuses sur la rentabilité économique de leurs actions commerciales. Il ne serait donc pas surprenant de voir ces techniques de mutualisation se développer aussi en B to B.

Exemple

Ultra Vantages, une jeune PME offrant des services aux comités d'entreprise, s'est développée en faisant porter son offre par les Tickets Restaurant et la banque CIC, accédant immédiatement à une cible très large.

Une autre technique est aussi tout simplement la technique du *catalogue*. En investissant massivement sur le mailing avec un catalogue papier mettant en scène ses produits lorsqu'ils peuvent se vendre à distance, on rentabilise immédiatement son mailing par des achats spontanés. Ceci peut se faire par exemple sur une partie de sa gamme ou des produits et générer du chiffre d'affaires immédiat tout en générant des appels de prospects pour d'autres produits sur mesure. Un bon ratio est alors de générer 3 € de vente immédiate pour 1 € investi.

Exemple

Certaines sociétés même petites comme Aventure Scientifique ont assuré leur succès ainsi en proposant des séjours thématiques pour les enfants en vacances scolaires. Avec

un beau catalogue que le client (et ses enfants) peut prendre le temps de feuilleter pour s'échapper.

Mais ces techniques sont aussi applicables sur certains produits ou segments en B to B. Largement utilisé pour les ventes de fournitures de bureau par exemple sur des achats récurrents, cette technique peut aussi se développer sur d'autres produits ou services très « packagés », pas forcément à faible valeur ajoutée ou faible marge. C'est le cas par exemple dans les fournitures industrielles et techniques, la formation.

Un effort est nécessaire pour que tout soit fait de façon vraiment professionnelle. Après avoir connu les offres non différenciées (marketing de masse), le prospect est devenu méfiant face aux offres personnalisées... qui sont aussi adressées à son voisin. Comme l'affirme le dirigeant d'un grand groupe événementiel : dans le *Business to Consumer* comment voulez-vous toucher la femme active de 30 ans dont les envies sont uniques si vous vous contentez de la qualifier de « ménagère de moins de 50 ans » ? Quelle femme se reconnaît ou se sent fière de faire partie des ménagères de moins de 50 ans ?

En réaction à cette globalisation puis à la segmentation anonyme des prospects, les individus ont développé le réflexe communautaire. Le prospect veut désormais sortir de l'anonymat : il revendique ses valeurs, ses codes et choisit les membres de sa communauté. Partager ces valeurs (on parle d'ailleurs de marketing par les valeurs), apporter sa contribution à la communauté, donner avant de recevoir, telles sont les règles pour convaincre des prospects de mieux en mieux informés et réfractaires au marketing de masse ou faussement différencié. Celui qui ne respecte pas les codes de la communauté prend le risque de ne pas l'intégrer ou d'en être exclus.

Exemple

L'Oréal l'a appris à ses dépens en devenant le sponsor de Festival de Cannes. La première année, le grand groupe est arrivé avec sa puissance marketing et ses mannequins, occupant le moindre espace publicitaire. Les majors du cinéma ne disposaient même plus d'espace publicitaire pour faire la promotion des films. À être trop visible sans avoir respecté la communauté du cinéma, le groupe de cosmétique a provoqué une réaction de rejet des médias pour beaucoup de millions investis.

La deuxième année, L'Oréal a complètement revu sa stratégie en apportant son savoir-faire en guise de contribution à la communauté et en étant plus discret. Maquiller gratuitement les stars comme les anonymes pendant la durée du Festival de Cannes. Efficace, généreux, crédible, beaucoup moins cher et surtout plus efficace. La communauté du cinéma et les médias se sont fait les relais spontanés de leur partenaire.

La force de la communauté, c'est le levier d'entraînement ou encore le « marketing viral » car il suffit qu'un membre soit sincèrement séduit par une offre pour qu'il relaie l'information auprès des différentes communautés auquel il appartient.

Dans la première partie de ce chapitre, nous avons mis en évidence un facteur clé de succès de la prospection : l'organisation et la gestion des priorités pour le commercial comme pour l'entreprise. En effet, la prospection fait typiquement partie de ces tâches qui sont souvent importantes mais non urgentes qu'il est donc toujours possible de remettre au lendemain. La force de certaines entreprises très commerciales, ayant d'ailleurs souvent une réputation « d'école de vente », n'est pas tant de fabriquer des vendeurs « géniaux » en compétences commerciales, ce qui est l'image la plus répandue, mais plutôt d'être passées maîtres pour encadrer, organiser et planifier avec rigueur une occupation du marché par leurs commerciaux. Seule une organisation déterminée permet de dégager du temps pour la prospection. Une fois ses priorités de prospection bien établies, les moyens d'actions choisis, le temps disponible planifié, *reste à passer à l'action !* C'est l'objet des pages suivantes, et nous allons immédiatement nous concentrer sur ce qui est souvent un préalable, particulièrement dans la vente aux entreprises : prendre des rendez-vous par téléphone avec ses prospects.

Prendre des rendez-vous de prospection par téléphone

La prise de rendez-vous téléphonique est peut-être l'exercice commercial le plus difficile dans le métier de vente, en tout cas le plus ingrat. Il faut une capacité à endurer l'échec très importante puisque, par définition, les rejets, refus, absents, en réunion, etc. seront sans doute majoritaires.

C'est un rituel, comme un voyage avec des étapes incontournables. Découvrons ensemble ces cinq étapes pour mieux s'y préparer.

Première étape : se préparer et qualifier avec patience

➤ *Se préparer*

On ne peut parler de prospection téléphonique sans aborder des points essentiels d'organisation et de gestion du temps. Le téléphone est un vrai métier et non un moyen de combler le temps entre deux dossiers...

En effet, c'est un outil merveilleux pour augmenter sa capacité de contact. En cela, il est d'abord un outil quantitatif. Augmenter sa capacité à joindre ses interlocuteurs, c'est augmenter la possibilité de leur parler et donc d'avoir des rendez-vous. La mécanique est brutale mais incontournable.

☞ *Plus on passe d'appels, plus on a de rendez-vous !*

Parmi les lois d'efficacité personnelle, deux sont donc importantes à appliquer pour se donner les meilleures chances de joindre le plus de personnes possibles dans un temps donné et améliorer ainsi sa productivité.

- **Respecter la loi des séquences homogènes dite loi de Carlson**

Comme nous l'avons vu p. 29, quelle que soit l'activité, toute interruption dans une tâche nécessite une surconsommation de temps pour redémarrer la tâche initiale. Le bon sens nous dit de « toujours finir ce qui est commencé ». Par exemple reconsulter son fichier sur informatique entre chaque appel, se pencher sur un autre dossier, répondre à un appel, s'interrompre pour autre chose sont particulièrement improductifs au téléphone. Et les occasions sont faciles à saisir car on cherche souvent inconsciemment une possibilité justement d'arrêter ou de fuir la prospection téléphonique. L'énergie pour se remettre à la tâche sera considérable. Dans cette étape de préparation, on doit donc veiller à :

- être isolé ou sans possibilité d'être dérangé;
- avoir un bureau vide sans dossier important à portée de main sur lequel on risque de se jeter avec envie à la première difficulté. Sous ses yeux, un agenda et un fichier déjà préparé;
- se donner un créneau horaire réaliste : pour toute tâche, l'attention décline et la productivité chute au-delà d'une heure et demie ou deux heures. Il est vain et inefficace de projeter plus de deux heures de téléphone.

- **Respecter la loi de Parkinson**

Le temps affecté à une tâche se dilate jusqu'à occuper la totalité du temps disponible. Cette loi se vérifie aussi avec l'espace. L'esprit humain a cette capacité très naturelle à occuper ce qui l'entoure. C'est un peu comme lorsqu'on change de voiture ou de maison pour un modèle plus vaste et qu'on réalise très rapidement que l'espace qui était disponible est de nouveau plein.

Au téléphone il en va de même. Si on a un fichier de 20 contacts et que l'on se dit que l'on va les appeler cet après-midi, il nous faudra effectivement l'après-midi pour les appeler. Entre nos appels, on va bien trouver d'autres activités à faire pour occuper notre temps. Pourtant, objectivement, pour 20 appels une durée de 1 h 30 est suffisante si l'on est concentré et bien préparé à cela. Il est donc important de développer une culture du « capital temps » pour affecter exactement le temps nécessaire au nombre d'appels prévu. Il s'agit donc de veiller à :

- *se fixer un objectif quantitatif précis* : nombre de rendez-vous ou d'appels à effectuer dans un temps réaliste;
- *sélectionner un créneau horaire adapté* : grouper les appels sur une session, en fonction de ceux que l'on appelle. Si l'on veut appeler des directeurs généraux, il est sans doute préférable de les appeler pendant une heure un lundi entre 7 h 45 et

8 h 45 quand ils préparent leur semaine ou un soir entre 17 h et 19 h. D'une façon générale, il faut éviter le « ventre mou » en milieu de matinée et milieu d'après-midi où la plupart des interlocuteurs en entreprise sont occupés. Et cela nous oblige à de multiples rappels;

- *choisir l'objectif prioritaire* de sa session d'appels : prendre rendez-vous ou qualifier son fichier ? Une erreur fréquente consiste à appeler sans connaître le nom de l'interlocuteur précisément (ce qui provoquera un barrage plus fort de la part de l'assistante), puis à discuter avec son interlocuteur pour valider l'intérêt pour nous de le rencontrer. On peut alors dériver et passer une demi-heure avec un prospect charmant pour qu'il nous explique qu'il n'y a aucun business à faire chez lui avant cinq ans.

➤ *Qualifier avec patience : une étape clé*

La clé de la réussite d'une session téléphonique, ce sont les rendez-vous que l'on obtient, c'est-à-dire le résultat. En ayant rapidement ses premiers rendez-vous, on renforce sa motivation. Donc pour les obtenir rapidement, mieux vaut utiliser un fichier « qualifié ».

Un fichier qualifié est un fichier qui contient, au minimum, le nom et le prénom de l'interlocuteur. Toutes les expériences de télémarketing montrent une productivité supérieure de 20 % avec simplement ces informations car les barrages intermédiaires sont alors moins forts car cela laisse penser que l'on connaît déjà la personne.

Un fichier qualifié, c'est aussi un fichier pour lequel on a validé auparavant un minimum de critères qui nous laissent penser que notre probabilité d'intéresser notre interlocuteur est correcte.

Exemple

Un vendeur de voiture qui appelle un client qui a acheté sa nouvelle berline il y a trois mois a une chance faible d'obtenir un rendez-vous malgré toutes les techniques qu'il pourra déployer.

Trop souvent, le seul critère retenu est celui du « potentiel ». On sélectionne tel fichier et on cible les entreprises de plus de 50 salariés, ou plus de 10 M€, ou plus de 3 sites, etc. Mais cela ne nous donne en rien des critères de probabilité et le risque est grand de s'épuiser rapidement sur ce type de cible.

Nous avons déjà abordé les différentes méthodes d'approche des prospects. Elles peuvent permettre justement de mieux qualifier cette « probabilité » d'intéresser son prospect et réciproquement.

Un retour mailing, des visiteurs sur un salon, une connexion sur son site internet, une rencontre lors d'une réunion sont autant d'opportunités ponctuelles pour quali-

fier son prospect. La qualification par téléphone a l'avantage de pouvoir être menée quotidiennement sans attendre un événement extérieur ou un budget spécifique.

Critères de probabilité à rechercher

L'existence d'un projet.

Les insatisfactions exprimées ouvertement.

La présence, ou la non-présence, de concurrents (on sait que tel concurrent est positionné entrée de marché, un client qui travaille déjà avec lui sera peu sensible à nos solutions plus qualitatives; ou au contraire la présence de tel concurrent qui nous réussit bien ou qui est en difficulté).

La date du dernier achat similaire quand on propose des solutions de renouvellement.

La validation du potentiel réel.

La présence chez le prospect de solutions ou d'équipements qui rendent la proposition pertinente ou discriminante (savoir que tel prospect utilise du Mac alors que l'on propose des solutions PC incompatibles, ou savoir que tel industriel utilise tel procédé chimique et qu'une nouvelle loi sur la qualité de l'air l'obligera bientôt à s'équiper d'équipements de contrôle que l'on fabrique).

Et vos propres critères à établir en analysant mieux vos clients actuels.

• Une méthode efficace : le questionnaire de qualification par téléphone

Il est très important de ne pas se tromper d'objectif au téléphone afin, comme nous l'avons vu, d'être le plus productif possible. Une excellente méthode, appliquée avec succès dans des entreprises qui utilisent beaucoup la prospection téléphonique, consiste à appeler d'abord ses prospects pour les qualifier puis à appeler ensuite pour une prise de rendez-vous uniquement les prospects qualifiés « chauds » et « tièdes ». En moyenne, on constate que cette méthode permet d'éliminer d'entrée environ la moitié des cibles initiales, c'est-à-dire des prospects sur lesquels on juge ses chances très faibles ou nulles.

Avoir un questionnaire préétabli permet d'aller plus vite sous forme de questions réponses sans rentrer dans une discussion de vente, et d'être sûr aussi de ne rien oublier.

Ce questionnaire apparaît alors pour le sondé comme une enquête type sans objet de vente. On peut très bien faire ce questionnaire en se présentant sous l'identité de son entreprise en service marketing pour une étude de marché. La démarche est encore favorisée si son entreprise est à forte renommée ou dans des métiers techniques ou de conseil.

- **Quels sont les objectifs ?**

Il s'agit de qualifier, d'obtenir le nom et prénom de l'interlocuteur décideur, sa fonction, les critères clés (concurrent en place, projet, insatisfactions...), mais aussi d'être productif sans perdre de temps. On se contente d'un seul objectif à la fois, qualifier sa cible, et on s'y tient.

- **Comment faire ?**

En bâtissant un questionnaire de 5 à 6 questions avec des réponses à choix multiples qui permettent des réponses précises et évitent de rentrer dans la discussion avec le prospect. Un bon questionnaire dure en moyenne 5 minutes. L'objectif n'est pas de vendre, il n'est pas de prendre rendez-vous, mais simplement de s'assurer d'un minimum de critères de réussite en qualifiant le plus vite possible. On recueille des informations rapidement sans chercher à créer un relationnel. Au contraire, plus le questionnaire est débité, plus cela le rend crédible.

- **Comment être sûr que le prospect réponde ?**

La prise de contact s'effectue comme un sondage ou questionnaire :

■ « j'ai simplement cinq questions à vous poser, vous allez sans doute pouvoir m'aider... »

et enchaîner immédiatement sans attendre de réponse sur :

■ « la première question est... ».

- **Comment enchaîner les questions ?**

La première question doit être facile et innocente pour faciliter la réponse et l'engagement de l'interlocuteur. Et quand le prospect a commencé à répondre, il lui est difficile de ne pas aller au bout :

■ « Votre société est-elle une société de : + de 200 salariés ou – de 200 salariés ? »

■ • Puis les questions deviennent de plus en plus précises et valident nos critères de probabilité.

- **Comment terminer ?**

En remerciant son interlocuteur (!) et en lui demandant précisément son nom et prénom qui est l'un de nos objectifs importants.

• Quand rappeler pour prendre le rendez-vous ?

On peut sous-traiter ce questionnaire à une société externe ou s'échanger les fichiers à l'intérieur de l'équipe. Pierre qualifie le fichier de Paul et inversement, puis de laisser quelques jours pour rappeler les prospects dans le but cette fois de prendre rendez-vous.

Cinq bonnes raisons pour qualifier par téléphone avant de chercher à prendre rendez-vous avec des prospects

Pour *éviter d'appeler « dans le dur »* des prospects qui, de toute façon, ne nous auraient pas accordé de rendez-vous ou chez qui nous aurions eu des barrages très forts, voire désagréables. Un ratio moyen « dans le dur » est de 1 rendez-vous pour 10 à 20 appels suivant les secteurs. Ce qui, avouez-le, est peu encourageant.

Pour *mieux « négocier » le passage des barrages* et obtenir plus de résultats, ce qui est beaucoup plus motivant. Un ratio moyen sur un fichier qualifié est de 1 rendez-vous pour 3 à 5 appels.

Pour *mieux gérer son temps* : aux heures du « ventre mou », on peut qualifier plutôt que d'appeler pour des rendez-vous. Car même si l'interlocuteur est occupé, son assistante pourra souvent répondre à notre questionnaire. De même, les matins où l'on n'a pas l'enthousiasme suffisant, mieux vaut commencer par de la qualification. Dès les premières cibles « chaudes » identifiées, le sourire reviendra.

Parce que c'est moins *difficile d'un point de vue émotif*. Lorsqu'on se présente sous son identité et qu'on nous répond sèchement « ça ne nous intéresse pas, n'insistez pas ! », c'est notre fierté qui est en jeu. Et rapidement, cela peut agir sur le moral. Au contraire, si l'on commence d'abord par se présenter sous une démarche marketing, même si l'on nous traite sèchement, ce n'est pas notre personne qui est en jeu. Et l'on vient très rapidement de qualifier ce qu'on voulait : c'est un prospect difficile d'accès, sur lequel il est inutile de s'acharner.

Enfin (et surtout ?) pour *s'assurer* que les rendez-vous que nous obtiendrons ensuite chez ces cibles seront *des rendez-vous à potentiel*, et d'éviter ainsi des rendez-vous inutiles.

Deuxième étape : se présenter avec assurance

La prise de rendez-vous téléphonique est un exercice difficile. Il convient donc dès les premiers instants de montrer sa détermination. La voix doit donc dégager beaucoup d'assurance, et ses propos de la directivité, signe d'autorité. Mais jamais d'agressivité.

« Bonjour je suis Pierre Durant, société XX, je veux parler (ou je souhaite parler) à Thierry Dupont, s'il vous plaît. »

On est souvent d'abord accueilli à un standard et il s'agit uniquement de se présenter sobrement. Si l'on n'écrit pas cette phrase simple, le plus probable est que l'on dira « je souhaiterais », un conditionnel qui nous trahit, ou « monsieur Dupont », un signe révélateur que l'on ne connaît pas son interlocuteur, ou « je cherche à joindre » qui montre déjà qu'on a des difficultés. Ou encore on oubliera de se présenter. Ou autre chose encore. Auprès d'une assistante rompue aux appels qui sollicitent son patron, c'en est déjà trop.



Une erreur à éviter : l'improvisation

Nous ne connaissons qu'une seule méthode pour ne pas retomber dans les travers habituels des formules maladroites : écrire ce que l'on va dire. Écrire son scénario mot pour mot est le meilleur moyen d'être pertinent et direct... L'exercice est difficile. Restons modestes et écrivons.

Le fait d'employer le prénom de l'interlocuteur n'a aucune importance tant que l'on a des intermédiaires. Même si l'on appelle le Président d'une grande société, tant que l'on est au standard ou avec des assistants, on peut l'appeler par son prénom et son nom.

Si le fond est directif et la voix pleine d'assurance, il ne s'agit pas non plus d'agressivité. On peut dire cette phrase en souriant et avec politesse, en disant « s'il vous plaît ».

Les répondeurs téléphoniques sont un cas particulier. Sous la pression des gains de productivité, de plus en plus d'entreprises réduisent le nombre d'assistantes et fournissent aux membres de l'entreprise une ligne directe avec une boîte vocale enregistreuse. Une bonne façon d'être sûr d'être rappelé est de laisser un message laconique sans citer le nom de sa société :

« Bonjour je suis Jean-Paul Durand, vous pouvez me rappeler au xxx. »

La curiosité est un moteur fort pour rappeler, on ne sait jamais, c'est peut-être un chasseur de têtes !

Troisième étape : passer les barrages avec élégance

Le standard transfère ensuite la communication à l'assistante du contact visé¹. On répète alors exactement sa phrase de présentation ci-dessus.

1. L'expérience montre que c'est plus souvent une assistante qu'un assistant mais les choses évoluent et ce n'est plus systématique. Par simplicité, nous parlerons d'assistante.

À ce moment-là intervient inévitablement une formule du type « *c'est à quel sujet ?* ». Ce peut être formulé différemment comme « il est occupé, de quoi s'agit-il ? » ou un plus sophistiqué « puis-je vous demander l'objet de votre appel ? ». Peu importe la forme, c'est le « barrage secrétaire » rituel, classique et pour lequel il n'y a aucune raison d'être déstabilisé. Au contraire, c'est le moment de montrer encore plus d'assurance et de ne laisser se glisser aucune hésitation. On répond du tac au tac et pour cela nous vous proposons deux techniques.

► *Donner l'objet de son appel*

Il s'agit d'annoncer sobrement de façon directe la raison de son appel. L'important réside dans la rapidité de la réponse et l'assurance du ton de la voix. Cette technique est à utiliser de préférence lorsqu'on a des informations clés au préalable : recommandation d'un tiers, projet en cours, etc., qui rendent évidentes notre démarche et que l'on tient à garder un contact personnalisé avec l'assistante.

► *Donner un alibi technique*

On cherche à gagner du temps avec un jargon technique du métier. L'intérêt de cette technique est qu'elle permet aussi de rester très poli et cordial avec l'assistante qui ne peut nous en vouloir par la suite.

Pour un fournisseur de solutions internet :

- « C'est au sujet du protocole TCP IP. »

Pour un banquier qui a des produits de placement :

- « C'est au sujet des nouveaux warrants qui arrivent à échéance. »

Pour un industriel qui vend des systèmes de contrôle de pollution :

- « C'est au sujet de la loi du 25 janvier 2004. »

Souvent l'assistante n'osera pas demander de détail et proposera directement de joindre la personne. Celui-ci ou celle-ci va être incité à prendre la communication par un mélange de sentiments d'orgueil et de curiosité. Cette technique permet d'obtenir une réussite souvent proche de 100 %. Mais il convient de prendre *deux précautions au préalable*.

Prévoir une réponse explicite à donner à l'assistante au cas où elle demande des précisions. On prend alors un ton très compréhensif pour lui expliquer sérieusement de quoi il s'agit, mais toujours avec un vocabulaire assez sophistiqué.

- « Oui, excusez-moi, c'est plus simplement au sujet de solutions intranet en fait qui utilisent un protocole que l'on appelle IP en passant par le réseau téléphonique RTC et qui permettent de trouver des solutions innovantes en matière de couplage téléphone et informatique par exemple pour votre centre d'appels. »

- « Oui bien sûr; c'est au sujet en fait de solutions de placements financiers très sophistiquées que l'on appelle les warrants et qui vous permettent d'avoir accès à leur rendement exceptionnel par rapport aux obligations convertibles. »
- « Oui, vous savez sans doute que la loi du 25 janvier 2004 oblige les industriels tels que vous à contrôler finement leurs rejets toxiques dans l'atmosphère et que les contrôles de la Drire vont être de plus en plus fréquents. »

Prévoir une accroche cohérente lorsque l'on aura l'interlocuteur visé pour faire le lien avec le mot clé utilisé. Notre accroche devra reprendre les mots clés utilisés dans l'alibi technique à la secrétaire.

- « Comme vous le savez, les solutions intranet en protocole IP permettent un gain de temps et d'économie en rapprochant téléphone et informatique, ce qui pour vous... »
- « Nous avons des fonds équilibrés de gestion qui permettent de gérer votre trésorerie d'une façon dynamique, notamment à travers les warrants qui permettent... »
- « Comme vous devez le savoir, la loi du 25 janvier 1994 vous contraint à des contrôles pointus et nous avons des solutions... »

Ces deux techniques sont assez sobres et l'on obtient de très bons résultats. Il peut cependant arriver des cas plus difficiles. Un prospect qui fuit, une proposition qui reste sans réponse malgré des appels répétés et de multiples messages. Ou bien alors un prospect particulièrement fermé avec une assistante intraitable. Quelques techniques plus risquées permettent de « passer ». Après tout, que risque-t-on ? Un « non » de la part d'un prospect avec qui on ne travaille pas ? À chacun d'évaluer les risques, mais ces techniques ne sont à utiliser qu'en dernier ressort et surtout pas si l'on gère un portefeuille très limité de prospects.

➤ *Quelques autres techniques pour passer les barrages dans les cas désespérés*

- **L'autorité**

Avec cette technique, ce n'est plus d'assurance mais vraiment d'autorité dont il s'agit.

Poser ses pieds sur le bureau et appeler sans décrocher en parlant à travers l'amplificateur puis demander d'une voix ferme « Dupont pour Durand s'il vous plaît ».

Si l'assistante ose demander à quel sujet, ne pas répondre. Feuilletter quelques documents devant l'amplificateur puis se pencher en répétant « oui, vous me passez Durand ». On joue au grand businessman. Cette technique est souvent très efficace mais il ne faut plus rien demander à l'assistante par la suite...

Dans le style autoritaire, les variations sont infinies : « Bonjour Stéphane Lefranc pour Henri Dupont, je ne quitte pas merci » ou encore plus laconique « Durand s'il vous plaît ». « De la part ? », « Dites-lui Dupont D-U-P-O-N-T ».

- **La candeur**

C'est un peu le contraire, il s'agit cette fois de prendre un ton un peu emprunté et révérencieux. On cherche à s'acquérir les grâces de l'assistante.

On ne répond pas aux questions « c'est à quel sujet ? », « ah il n'est pas là peut-être, quand me conseillez-vous de le rappeler ? » puis si l'assistante insiste :

« Oui je sais bien vous faites votre travail, vous cherchez à protéger votre Directeur. Je comprends tout à fait mais moi aussi mon patron me demande des comptes et il me demandera de rappeler encore et encore jusqu'au moment où je pourrais lui parler... Quand me conseillez-vous de l'appeler ? ».

- **La surenchère**

Il s'agit de s'adresser d'abord aux plus hautes sphères de l'entreprise, pour redescendre et atterrir ensuite au bon niveau. Par exemple, il faut commencer par appeler en demandant le PDG de la société. Nous tombons alors inévitablement sur son assistante. Souvent elle se présente par son nom, qu'il faut noter immédiatement, ou lui demander sinon, puis expliquer l'objet de son appel. Rapidement et parfois sèchement, l'assistante nous signifie que nous nous adressons au mauvais interlocuteur et qu'il faut voir cela avec Monsieur ou Madame X. À ce moment-là, vous vous excusez patement d'avoir un fichier si mal renseigné. La voix est maintenant ouverte pour appeler ensuite le bon interlocuteur. Lorsque son assistante nous demande « c'est à quel sujet ? » nous répondons alors simplement : « c'est de la part de Madame la secrétaire du Directeur... qui m'a conseillé de me mettre en rapport avec... ». Si elle insiste pour en savoir plus (ce qui est très rare), répéter sobrement « Madame la secrétaire du Directeur... m'a demandé de prendre contact avec monsieur X ». Il s'agit ainsi de jouer sur l'influence interne d'une secrétaire de direction. Si quelqu'un nous appelle de la part de l'assistante du PDG..., dans le doute, rares sont ceux qui ne prennent pas le coup de fil.

- **L'avis personnel**

Cette technique consiste cette fois à solliciter l'avis personnel de son interlocuteur sur un sujet précis; ceci écarte automatiquement l'assistante. C'est une méthode assez « passe-partout » qui donne de bons résultats.

Attention il ne s'agit pas de dire « c'est personnel », ce qui est beaucoup plus dangereux car l'interlocuteur peut craindre une mauvaise nouvelle d'ordre privé et nous déconseillons fortement cette technique.

Contre-exemple

Un des auteurs s'est fait récemment démarcher pour acheter de l'espace publicitaire dans une publication proposée par les pompiers. Ainsi, son assistante l'appela en urgence sur

son portable pour lui dire : « les pompiers ont appelé, ils ont dit que c'était personnel... ».

Nous vous laissons imaginer la réaction quand nous avons compris que c'était pour nous vendre quelque chose, après avoir pensé au pire. Inutile de dire que la technique du « c'est personnel » a été efficace... pour se faire envoyer sur les roses.

☞ *L'objectif n'est pas seulement de passer la secrétaire mais bien de prendre rendez-vous pour vendre.*

Si vous êtes très joueur vous pouvez aussi tenter : « c'est pour lui annoncer une naissance » puis « Bonjour Monsieur ou Madame je vous appelle pour vous annoncer la naissance de notre nouvelle gamme de solution XX. ». Cela marche mieux si l'interlocuteur est de bonne humeur et surtout si votre ton est également détendu.

• La communication qui passe mal

Plutôt que de dire « c'est personnel », il est possible de feindre auprès de l'assistante une relation intime ou personnelle avec l'interlocuteur, mais sans jamais lui dire bien sûr.

Premier appel :

– « Allô ! Jean-Paul ? Allô ! ? »

– « Allô ! Bonjour Monsieur, qui êtes-vous ? »

– « Allô ! Stéphane, mince, j'entends rien avec ce téléphone... Je raccroche et je te rappelle ! »

Deuxième appel (10 secondes plus tard)

– « Allô ! ? Bonjour Madame, je suis Pierre Durand pour Stéphane, Stéphane Lefranc, s'il vous plaît ».

• La séduction

Une femme appelle un homme ou vice versa.

• « Allô ! Isabelle Dupont pour Stéphane (silence)... Lefranc s'il vous plaît » (voix suave).

• « C'est à quel sujet ? »

• « Dites-lui Isabelle (silence). Isabelle Dupont » (voix très suave).

Technique efficace mais qui peut attirer bien des ennuis à votre interlocuteur !

• L'erreur

Lorsque vous n'avez pas le numéro direct de votre interlocuteur, alors il est possible de tenter la stratégie suivante. Il s'agit d'appeler le soir quand les assistantes sont parties en changeant les deux derniers chiffres du numéro de téléphone du standard

(beaucoup d'entreprises équipées de standards sophistiqués ont des numéros qui se suivent : 6011, 6012, 6013...). Il est bien rare de ne pas tomber sur un salarié zélé penché sur ses dossiers.

– « Allô ! Stéphane Lefranc ? »

– « Ah non. Vous faites erreur. »

– « Non, *encore* ! Cela fait trois fois qu'on m'oriente mal. Je vais finir par aller voir ailleurs. Ce n'est pas possible (silence).

Soit la personne qui a décroché vous le donne spontanément, soit vous changez de ton et le lui demandez.

– « Je suis désolé, vous n'y êtes absolument pour rien. Mais comme cela fait déjà plusieurs fois qu'on n'arrive pas à se joindre... Pouvez-vous me confirmer son numéro de ligne directe s'il vous plaît ? ».

En appelant tard, les chances sont très fortes de tomber sur quelqu'un dont le travail n'est pas de faire écran et il nous donnera, souvent bien volontiers, le numéro ne sachant pas trop qui appelle. Peut-être un gros client !

Il est également possible de faire la même chose en appelant le standard puis en demandant un service qui ne nous intéresse pas du tout :

« La comptabilité fournisseurs s'il vous plaît. » Puis : « Ah mince on m'a mal aiguillé, quel est le numéro de Monsieur Lefranc, s'il vous plaît ? »

• L'appât du gain

Un grand avocat d'affaires nous a expliqué sa technique personnelle pour joindre ses collègues ultra protégés par leurs assistantes ou réputés injoignables car stars du barreau. Lorsque l'assistante lui demande « c'est à quel sujet ? », il répond sobrement : « c'est pour une nouvelle affaire ! »

• Le quiproquo

Cette technique consiste à envoyer un fax ou un e-mail de confirmation à un prospect jamais joint en le remerciant de notre prochain rendez-vous. Étonné de ce rendez-vous, il rappelle lui-même; c'est alors l'occasion, après avoir invoqué une erreur, de lui proposer un vrai rendez-vous.

• Mr Lefranc please

Cette technique est à utiliser lorsque vous faites vraiment le siège sans succès. Tentatives après tentatives, rien n'y fait : barrage ! La technique consiste alors à changer de langue. Demander à parler à Stéphane Lefranc en anglais, en parlant assez vite

devrait suffire à convaincre l'assistante qui ne maîtrise pas trop la langue. Et si elle parle mieux anglais que vous, nous direz-vous ? Essayez l'espagnol !

Dans tous les cas, une fois votre interlocuteur en ligne parlez-lui en français avec votre accroche habituelle. S'il vous demande pourquoi vous avez parlé en anglais, répondez avec humour : « Je tenais tellement à vous parler que j'aurais été prêt à apprendre le chinois ! » Puis enchaînez à nouveau sur votre accroche.

Il existe encore bien d'autres techniques et à chacun de trouver et développer celles qui lui conviennent le mieux. L'important est de prendre cela comme un jeu, avec le recul nécessaire pour oser sortir des sentiers battus.

Quatrième étape : accrocher son interlocuteur avec pertinence

Bravo, vous avez passé le barrage et vous allez vous adresser maintenant directement à votre prospect. Il reste encore à s'assurer que c'est bien lui, puis à arriver à l'intéresser suffisamment pour qu'il accepte le rendez-vous. Pour cela, plusieurs précautions sont à prendre.

► *Valider le rôle et le temps de l'interlocuteur*

- « Bonjour Monsieur Lefranc, je suis Paul Dupont société XX. Vous êtes bien la personne responsable de... qui gère les achats de... ? »
- « Oui ! »
- « Peut-on s'entretenir quelques instants », ou « vous n'êtes pas en réunion ? » ou « Pouvez-vous m'accorder quelques instants ? »

L'objectif est de s'assurer ainsi que l'interlocuteur prospect est le bon interlocuteur pour nous et qu'il est disponible. Ce n'est pas parce qu'il a pris la communication qu'il est forcément serein, avec les idées claires. Il peut être en réunion, en entretien, etc. Il appréciera qu'on lui laisse cette liberté de choisir. S'il nous dit qu'il n'est pas disponible, nous pourrions alors convenir directement avec lui d'un autre rendez-vous téléphonique avec sa ligne directe éventuellement. Il se souviendra de nous. La vente commence. S'il a, en revanche, répondu oui à chacune des deux questions, il est psychologiquement ouvert et il vient en plus de nous dire oui deux fois. Pas mal pour un début !

► « Ratisser » large

Si vous appelez quelqu'un pour la première fois, même si votre préparation a été soignée, vous ne connaissez pas encore grand-chose de votre interlocuteur.

Si votre qualification a été bonne, vous avez une petite idée du besoin potentiel de sa société. En revanche, vous ne connaissez pas du tout ses motivations, sa personna-



Une erreur à éviter : insister pour faire son accroche lorsque le prospect est occupé !

Nous insistons sur ce point car tous les commerciaux ne sont pas toujours convaincus par cette façon de voir les choses. En effet, une fois franchi le barrage, il est tentant de faire le forcing, lorsqu'enfin nous sommes en contact avec la cible... Mais malheureusement, si votre contact est occupé, il vous en voudra d'insister et il est probable qu'il dise immédiatement à son assistante de ne plus jamais laisser accéder. Au contraire, nous avons de nombreux exemples de contrats signés après de multiples contacts infructueux qui se soldaient par un « quand me conseillez-vous de rappeler ? ». Un de nos participants à nos séminaires nous a confié que son record est de onze. Onze contacts avec la même personne qui, à chaque fois, disait : « je suis désolé, je sais qu'on devait se parler. Je suis occupé, rappelez-moi plus tard. » Cette abnégation a fini par payer et s'est concrétisée par un beau contrat. Ce client fait maintenant partie de ses 20/80.

lité, ses centres d'intérêt, toutes choses qui se découvrent progressivement chez les clients, après les avoir bien écoutés.

Une bonne accroche téléphonique est donc celle qui apporte des arguments suffisamment larges pour être sûr que quelques-uns, au moins, répondront à des motivations importantes de l'interlocuteur. Elle répond à une motivation du client et lui apporte des « bénéfices clients ».

Une méthode rapide consiste à classer les motivations des acheteurs autour des principales motivations du « SONCAS¹ ».

Pour optimiser ses chances d'accrocher l'intérêt du prospect, il est donc conseillé de construire une accroche téléphonique qui réponde au maximum de motivations du « SONCAS ». Elle doit donc être tournée vers l'interlocuteur.

Exemple

« Notre nouvelle solution (Nouveauté) est tout à fait adaptée à une entreprise aussi en pointe que la vôtre (Orgueil). Nous avons déjà de nombreuses références (Sécurité) car elle permet de gagner en productivité (Argent) et est très simple à mettre en place (Confort) ».

1. Nous revenons en détail sur le « SONCAS » dans le chapitre 3. Ce sigle mnémotechnique rappelle les 6 principales motivations d'achat : Sécurité, Orgueil, Nouveauté, Confort, Argent, Sympathie.

Contre-exemple

« Je vous appelle car je suis le nouveau commercial sur le secteur et notre société cherche à travailler avec des sociétés comme la vôtre. »

Quel est le bénéfice et l'intérêt pour le client ?

► *Les méthodes paradoxales*

Les clients sont, pour les cibles les plus sollicitées et exigeantes, déjà abreuvés de techniques de vente diverses et variées appliquées avec plus ou moins de bonheur. Ils ont donc des réflexes immédiats de rejet surtout si cela ressemble à l'exemple suivant :

Un coup de fil d'un vendeur de cuisine un samedi matin, tel que vous en avez sans doute déjà reçu :

Vendeur : « Monsieur Lefranc ? »

Prospect : « Oui. »

Vendeur : « Vous habitez bien à Villennes ? »

Prospect : « Oui. »

Vendeur : « Monsieur Lefranc, j'imagine que pour vous c'est important d'avoir une belle cuisine ? »

Et l'envie irrésistible de lui dire NON vous envahit !

La ficelle des « 3 oui » et du sourire forcé est un peu grosse. Et que dire des accroches telles que « Voulez-vous faire des économies d'impôt ? » ou « Si vous venez samedi dans notre magasin vous pourrez gagner un voyage gratuit ! » qui sont du meilleur effet répulsif.

Aussi, nous vous proposons de suivre deux méthodes « anti-méthode de vente » mais justement très efficaces puisque, n'oublions jamais, vendre, c'est se différencier.

• *La méthode des « 3 Non »*

On va chercher à rebondir sur des non plutôt que sur des oui.

Exemples

Pour un vendeur télécom :

- « Est-ce que vous pouvez aujourd'hui télécharger vos mails en nomade depuis les GSM ? »
- « Est-ce que vous avez un suivi géographique localisé de votre force de vente ? »
- « Est-ce que vous pouvez recevoir et envoyer des fax depuis votre écran ? »

Pour un vendeur de fenêtres :

- « Est-ce que vous déduisez vos travaux de fenêtre fiscalement tous les ans ? »

- « Est-ce que vous connaissez le niveau de température à atteindre pour justifier du remplacement de vos fenêtres ? »
- « Est-ce que vous avez déjà eu une effraction de vos fenêtres ? »
- « ...Ah...Il faudrait peut-être que je vienne vous voir alors ! »

• La méthode « ennemi juré »

Cette méthode joue des rivalités fortes qui peuvent exister dans une entreprise : soit en interne entre services ou filiales, soit en externe avec un concurrent honni.

Exemple

« Voilà j'ai pris contact avec "votre ennemi juré", qui m'a dit que pour lui tout allait bien et qu'il avait des outils déjà très innovants, alors je prends contact avec vous car je sais que dans votre secteur d'activité, il y a quand même des problématiques que j'imagine comme... Cela m'a un peu étonné et pour vous qu'en est-il ? Peut-on se rencontrer ? »

L'esprit humain est ainsi fait qu'il cherche toujours à prendre le contre-pied de ses pires ennemis. Le message implicite est ici : « j'ai appelé ton ennemi juré qui a joué l'arrogant sûr de lui, et toi qu'en est-il ? Vas-tu me jouer la même musique ? Tu es quand même plus malin et plus ouvert ? »

Là encore, le « ton » est très important pour transmettre une certaine forme d'assurance.

➤ *Proposer le rendez-vous*

Tant d'efforts pour accrocher l'intérêt ne servent à rien si l'essentiel n'est pas fait de manière efficace : proposer un rendez-vous. Une bonne accroche se termine donc toujours par une proposition de date de rendez-vous :

« C'est pourquoi je vous propose qu'on en discute. La semaine prochaine ou la semaine suivante, que préférez-vous ? »

Attention, il est important de ne pas marquer de silence ou de blanc avant de proposer la date pour éviter que le client puisse nous couper dans notre élan. Il ne s'agit pas non plus de parler à toute vitesse, mais de créer déjà la relation.

L'alternative est une technique de choix précontraint qui oblige l'interlocuteur à donner une réponse sur le choix qu'on lui propose :

« Je vous propose une réunion. Lundi ou mardi ? »

Le choix n'est plus dans l'acceptation de la réunion ou pas, mais plutôt dans le choix de la date, lundi ou mardi. Cette technique a largement montré son efficacité

et elle a donc été abondamment exploitée dans les techniques de *phoning*, car elle est particulièrement bien adaptée à cet exercice de prise de rendez-vous.

Attention, son succès en fait maintenant son défaut principal. Elle est en effet très vite repérée par les prospects et cela devient pour eux très désagréable¹. Il faut donc absolument éviter les alternatives trop « scolaires » comme :

■ « Je vous propose un rendez-vous lundi 25 à 14 h ou mardi 26 à 9 h. »

Surtout lorsqu'on s'adresse à des interlocuteurs souvent sollicités par des fournisseurs qui vont déceler facilement la technique.

Mieux vaut préférer des alternatives plus larges et plus diffuses, donc aussi moins contraignantes comme :

-
- « la semaine prochaine, ou bien la semaine suivante si vous préférez. »
 - « Semaine 26 ou peut-être mieux semaine 28, que préférez-vous ? »

On conduit ensuite le prospect dans un entonnoir de choix de plus en plus précis (début ou fin de semaine ? lundi ou mardi ? matin ou après-midi ? 9 h ou 11 h ?).

Le ton fait aussi dans l'efficacité de la technique. Attention à l'effet de contraste parfois observé entre la qualité de l'accroche, très professionnelle et qui donne envie, et la proposition de rendez-vous scolaire et maladroite qui vient tout gâcher.

Cette technique permet aussi de gérer son agenda en restant toujours force de proposition sur des dates et des horaires qui contribuent à une bonne organisation personnelle. Par exemple, prendre des rendez-vous proches géographiquement les uns des autres, ou proposer des heures qui cadrent avec son activité commerciale. Trop de commerciaux ou d'entrepreneurs acceptent des rendez-vous à 10 h ou à 15 h qui gâchent une demi-journée de travail. Prendre un rendez-vous à une heure qui vous convient constitue la première négociation avec le prospect.

Cinquième étape : répondre aux objections avec aisance

Toute préparation a ses limites. Il arrive un moment comme en sport où, malgré l'entraînement, seule la vérité du match s'impose. Nous y sommes. Jusqu'à présent, toutes les étapes ont pu être franchies presque mécaniquement, grâce à une bonne préparation et un scénario téléphonique écrit où chaque mot a été réfléchi et pesé.

Mais lorsque vous proposez le rendez-vous, le prospect prend la parole et les objections peuvent fuser dans tous les sens. Bien sûr il est possible (et recommandé)

1. C'est le propre de toutes les techniques de vente. Les clients adorent que les commerciaux soient professionnels et convaincants mais détestent se sentir influencés par des techniques... Paradoxe de la nature humaine.

d'anticiper et de préparer des réponses aux objections principales. Mais pour les objections qui sont plus des freins à l'acceptation du rendez-vous, il est assez difficile de prévoir une réponse à tous les prétextes possibles que pourrait utiliser le prospect. Il s'agit d'avantage de réflexes.

➤ *Acquérir les réflexes de base*

- **Première idée : l'objectif du rendez-vous**

L'important est de ne jamais perdre de vue l'objectif qui est de prendre rendez-vous.



Une erreur à éviter : vouloir commencer un entretien de vente

Poser des questions au client.

Vouloir argumenter en profondeur.

Répondre dans le détail aux questions du client. (Si on lui donne immédiatement les réponses qu'il attend, il n'aura plus de raisons de nous accorder un rendez-vous !)

Au contraire, il faut rebondir sur chaque objection par une *technique d'appui*. On va s'appuyer et utiliser l'objection pour redemander un rendez-vous. On utilisera les formulations du type : « C'est la raison pour laquelle... » ou « c'est justement pour cela... ».

Exemples

- *Je n'ai pas le temps* : « Je comprends tout à fait, et c'est justement pour ça que je vous appelle pour fixer une date qui vous arrange, rencontrons-nous alors plutôt la semaine du... »
- *Cela ne m'intéresse pas* : « Justement c'est pour ça que je vous appelle. C'est toujours ce que l'on nous dit au début et ensuite nos clients regrettent de ne pas nous avoir connu plus tôt. Voyons-nous le... »
- *C'est trop tôt* : « Justement, c'est préférable pour éviter des fausses pistes, rencontrons-nous le... »
- *Je n'ai pas de besoin* : « Oui, oui, nous le savons, c'est la raison pour laquelle nous avons lancé cette action spécifique, je vous propose le... »
- *J'ai déjà un fournisseur* : « Mais justement, vous pourrez mieux comparer, rencontrons-nous... »

- *Votre entreprise ? plus jamais !* : « Je sais mais c'est bien pour ça que je vous appelle, parlons-en le... »
- *Je n'ai pas de budget* : « Tout à fait mais c'est la raison pour laquelle je vous appelle. Nous avons des solutions, voyons-nous le... »
- *C'est trop cher* : « C'est exactement pour ça que je vous appelle, nous devons absolument nous parler, je vous propose le... »
- *Envoyez-nous une documentation* : « Tout à fait, mais c'est justement pour savoir laquelle que nous devons en parler. Le... ? »
- *Vous n'êtes pas référencés chez nous* : « Mais justement. Nous en parlerons le... »
- *Rappelez-moi plus tard* : « C'est la raison pour laquelle je vous appelle, pour éviter de perdre du temps. Voyons-nous le... »
- *Qu'est-ce que c'est exactement, comment ça marche ?* : « Justement, nous en parlerons le... »

• Deuxième idée : proposer une date de rendez-vous, encore et toujours

Nous connaissons tous au moins l'un des grands principes du rugby : il faut se faire des passes et faire circuler la balle avec vitesse. La vitesse des enchaînements est d'ailleurs la force des grandes équipes. Au fond, la réponse aux objections téléphoniques, c'est comme le rugby. Il faut prendre la balle au bond et la renvoyer, ne pas la garder dans les mains. Sinon on va au contact et on est bloqué. On utilise la vitesse de la passe reçue pour la renvoyer sur une foulée. C'est exactement la même logique que la technique de l'appui. Et comme tout réflexe, cela demande un peu d'entraînement. Avant une session téléphonique, il est bon de répéter quelques enchaînements car il est vrai que les objections téléphoniques sont souvent un peu les mêmes. La plupart du temps, ce ne sont pas de vraies objections, mais seulement des alibis pour se débarrasser de l'intrus.

L'essentiel est donc de toujours finir sa réponse sur une nouvelle proposition de date de rendez-vous. Plus la réponse est courte et finit par une proposition de date, plus elle est efficace. Au bout de quelques renvois automatiques, c'est l'autre qui est bloqué et ne sait plus répondre.

Exemple

Deux célèbres architectes parisiens, connus pour leurs chantiers de concessions automobiles et ultra sollicités par les entreprises du bâtiment nous ont confié leur technique pour se débarrasser des prospecteurs. Si un électricien les appelle, ils répondent par : « malheureusement notre plus gros client a son frère qui est électricien, donc vous comprenez... ». Idem pour un plombier, un maçon, un charpentier, etc. Cela cloue, paraît-il, le prospecteur dans la seconde même. Ils attendent donc l'électricien qui leur répondra « et bien justement comme cela vous pourrez comparer, rencontrons-nous... » qui les « clouera » à leur tour.

Nos dernières recommandations pour prendre des rendez-vous

En moyenne, un prospect accepte le rendez-vous souvent après deux ou trois objections. C'est pourquoi il faut résister et ne pas abandonner trop vite. L'écart de résultat entre ceux qui demandent une seule fois et ceux qui insistent deux ou trois fois est énorme !

Néanmoins, il est vrai que la technique de l'appui est assez manipulatrice et peut donc agacer. Il est inutile de la faire plus de trois fois de suite. Si le client continue dans l'objection après trois propositions de rendez-vous, c'est qu'il ne veut vraiment pas nous voir. Il convient alors de battre en retraite et de négocier une date de rappel.

« Je comprends vous ne pouvez pas nous rencontrer aujourd'hui, quand me conseillez-vous de vous rappeler pour reprendre contact ? »

Attention, quand un prospect nous demande de le rappeler « plus tard » car son projet n'est pas encore suffisamment avancé, il est toujours préférable de diviser par deux le délai qu'il nous donne. S'il nous demande de le rappeler dans deux mois, rappelons-le au bout d'un mois, dans un mois, rappelons sous quinze jours, etc. C'est une règle de base : chez le prospect, mieux vaut arriver trop tôt que trop tard.

Toutes ces techniques au téléphone (scénario très directif, technique de réponse aux objections par l'appui) ne sont surtout pas les mêmes qu'en entretien face au prospect ! Au contraire, en entretien de vente, chaque objection doit être creusée et questionnée pour mieux y répondre et mieux vaut écouter le client.

Une fois le rendez-vous acquis, doit-on laisser son numéro de téléphone ?

Cela dépend des secteurs géographiques : sur un petit territoire, souvent cela est plus payant de ne pas le laisser. Mieux vaut aller au rendez-vous. S'il est annulé, l'autre se sentira coupable et redevable de nous avoir fait déplacer pour rien, et sera très ouvert au prochain rendez-vous. En revanche, s'il a notre téléphone, il annulera et ne se sentira pas obligé de redonner un rendez-vous.

Toutefois, à chacun d'adapter : si le risque est de faire 200 kilomètres pour rien, il n'y a aucun intérêt. De même, si les affaires vont très fort pour nous et qu'on est très occupé, ou si on s'adresse à une cible de haut niveau ou très mobile, il est souvent préférable de laisser son numéro de téléphone.

Et enfin, pour les « pros » du rendez-vous qui veulent d'autres astuces...

► *Les horaires de l'extrême*

Lorsque le client est assez dur, il est possible de le surprendre en lui proposant des heures de rendez-vous incongrues :

« Je pense qu'il est vraiment important que l'on puisse se rencontrer, je suis prêt à venir vous voir un matin à 7 h dans votre bureau ou même un soir à 20 h si vous voulez. »

On parie sur fait que le prospect va penser que, avec une telle motivation, la proposition doit être vraiment intéressante ! Mais nous vous rassurons, très peu sont ceux qui acceptent l'horaire proposé...

► *La technique du silence*

Lors de la réponse aux objections, il est aussi très efficace de savoir jouer avec les silences, quand vous sentez que le client hésite. Il dit « non, j'ai pas le temps » d'une voix sans conviction tout en tournant les pages de son agenda ; il suffit de se taire... C'est lui qui, pris dans le malaise du silence, se sentira obligé de vous proposer une date.

► *Préparer son appel aux décideurs de très haut niveau*

Il existe des métiers (par exemple la gestion de fortune) ou des secteurs d'activité (conseil, finance, etc.) où, sur une partie de ses interlocuteurs prospects, il est important de prendre rendez-vous à des niveaux très élevés (comité de direction ou comité exécutif de très grandes sociétés). Sur ces cibles difficiles d'accès, il est préférable de faire une approche à deux ou trois coups d'avance.

Il s'agira de précéder son appel par une approche par mailing qui va demander un travail préparatoire conséquent et personnalisé. Dans un premier temps, un courrier fouillé et argumenté est envoyé à son interlocuteur en réaction à une interview dans la presse ou une réunion. Le courrier est accompagné d'une analyse de l'entreprise prospect qui démontre sa propre réflexion sur le sujet. Sans réponse sous deux semaines, on envoie alors un deuxième courrier qui peut être une invitation personnelle à un rendez-vous VIP ou une manifestation professionnelle. Puis sous trois semaines encore sans réponse on tente alors un appel téléphonique en direct. Mais le prospect a déjà au moins conscience de notre existence et de notre professionnalisme.

Comme nous l'avons vu dans les deux premières parties de ce chapitre, la prospection téléphonique est un vrai métier. Plus on est dans un secteur concurrentiel, ou plus on doit s'adresser à des acheteurs ultra sollicités, plus la préparation, la rigueur et un scénario téléphonique pertinent seront déterminants. Sans jamais bien sûr donner cette impression de lecture ou de sourire forcé si caractéristique de certaines écoles de télémarketing. Sans prise de rendez-vous pas de vente ! Mais il reste bien sûr à réaliser cette vente face à son acheteur. C'est l'objet du chapitre suivant.

► *Dernier conseil pour prendre des rendez-vous par téléphone : téléphoner !*

Au-delà de la boutade, nous tenions à terminer cette partie consacrée à la prise de rendez-vous par ce conseil « clin-d'œil ».

Mises bout à bout, toutes les bonnes excuses pour ne pas téléphoner, repousser l'échéance, ou disqualifier cette technique de prospection sont tellement nombreuses qu'on pourrait finir par douter de sa pertinence. Notre expérience dans le domaine nous a permis de côtoyer des milliers de commerciaux de secteurs d'activités très variés. Quels que soient les secteurs, nous constatons toujours que les meilleurs prospecteurs n'hésitent pas à prendre leur rendez-vous eux-mêmes par téléphone. Ils se créent des « routines » qui leur imposent semaine après semaine de revenir sur le terrain de la prospection, même dans le conseil de haut niveau. Nous avons organisé des sessions de prise de rendez-vous pour des consultants, tous surdiplômés et très loin d'imaginer que leur métier passait aussi par là. À leur grande surprise, après une brève session de formation, les appels passés furent extrêmement productifs. La grande leçon fut : « C'est vrai, si on appelle on ne risque que de gagner une affaire !... »

Alors bien sûr, il existe d'autres méthodes « plus confortables » pour prospecter telles que celles que nous allons voir maintenant. Demander des recommandations, développer son réseau, tirer régulièrement les fruits de l'entretien de son « patrimoine commercial » sont des méthodes alternatives plus confortables et plus valorisantes aux yeux des commerciaux. Néanmoins, nous insistons. Ces techniques et principes ne doivent pas venir « à la place », mais plutôt en complément.

Demander des recommandations

Demandez-vous régulièrement des recommandations à vos clients ? Nous posons régulièrement cette question aux commerciaux qui suivent des séminaires Halifax. Les réponses sont souvent réparties de la même façon :

- 25 % du groupe répond : « oui, de temps en temps » ;
- 70 % du groupe répond : « non, pas très souvent parce que, dans notre métier, ça ne se fait pas » ;
- 5 % du groupe répond : « oui, tout le temps, et ça marche ! ».

Moralité, la grande majorité des commerciaux sous-exploite cette technique de prospection qui est pourtant une des plus efficaces.

La recommandation : une technique de prospection à part entière

La recommandation est un service ponctuel qui permet à un vendeur d'obtenir de nouveaux contacts tout en consolidant l'engagement de ses clients existants. Le vendeur demande à un client non seulement de lui indiquer les coordonnées de

prospects, mais il engage son interlocuteur en lui demandant de prévenir ces prospects de sa démarche commerciale. Ainsi il fait d'une pierre deux coups :

- d'une part il accède à de nouvelles pistes de business plus facilement;
- d'autre part il fidélise son « parrain » qui aura ensuite du mal à ne plus travailler avec lui.

Exemple

Xerox, le leader mondial du photocopieur avait l'habitude de poser trois questions à tous ses clients :

- êtes-vous satisfaits de nos prestations ?
- êtes-vous prêts à acheter un autre produit ou service de notre gamme ?
- êtes-vous prêts à recommander notre marque auprès de votre entourage ?

En y regardant de plus près, ces trois questions engagent de plus en plus celui qui y répond. Ainsi le leader de la bureautique pouvait apprécier d'abord la satisfaction, puis la fidélisation, et enfin le pouvoir de recommandation de ses propres clients. Comment celui qui est prêt à recommander Xerox à autrui peut-il ensuite choisir une autre marque de photocopieur pour lui-même ?

La recommandation est une technique, simple, économique et très efficace, mais paradoxalement peu utilisée en tant que méthode de prospection. En effet si parfois les vendeurs évoquent le « bouche à oreille », il s'agit plus souvent d'une action spontanée du client et non d'une stratégie de prospection. Pourtant elle rend de nombreux services à certains secteurs réglementés. (En France, les notaires, les avocats, les experts comptables par exemple, n'ont pas le droit de faire de publicité, ni de mailing.)

Exemple

Lors d'une réunion, un chef de vente s'adressa à ses commerciaux – satisfaits des très bons résultats du trimestre mais dont la motivation commençait à s'émousser – en ces termes : « Lorsque vous avez vendu toute notre gamme à un client, il vous reste une chose à lui vendre : qu'il devienne notre meilleur prospecteur ».

Ce manager commercial avait compris trois choses. Tout d'abord qu'il n'y a pas de meilleur ambassadeur qu'un client très satisfait de ses services; ensuite, que la recommandation permet de concilier prospection et fidélisation; enfin, que la recommandation permet d'aller plus vite, notamment dans le ciblage et la qualification des prospects.

Pourquoi la recommandation est-elle paradoxalement un exercice difficile ?

Nombreux sont les commerciaux qui savent que la demande de recommandations est une technique efficace. La très grande majorité reconnaît également avoir des

difficultés à en faire une démarche commerciale à part entière et systématique. Nous avons recensé plusieurs raisons.

► *Quelques fausses bonnes raisons invoquées pour ne pas demander de recommandations*

- **Le malaise vis-à-vis d'une position de faiblesse, de demandeur**

Le vendeur est mal à l'aise lorsque les rôles sont inversés. Il suffit de constater les difficultés liées à la phase de découverte des besoins : les vendeurs sont plus maladroits pour poser les bonnes questions que pour énumérer les qualités de leurs produits. Par ailleurs, demander une aide au client peut être perçu comme une preuve de faiblesse et cela est incompatible avec le tempérament orgueilleux de nombreux vendeurs. Enfin, le vendeur ne désire pas être redevable vis-à-vis de son client. Le client ne risque-t-il pas de me demander lui-même un service ?

- **La crainte de l'échec personnel**

Si, dans l'acte de vente, vendeurs et acheteurs jouent un rôle, le masque tombe lors de la demande de recommandation. Très souvent les commerciaux nous ont fait part de leur trouble vis-à-vis de la demande de recommandation : comment traiter un refus ? Ce n'est plus un risque d'échec sur sa vente qui pourra toujours être attribué à un prix trop cher, mais c'est un vrai signe de reconnaissance personnel ; l'acheteur choisit l'individu et en cas de refus...

Enfin, pour certains cela peut apparaître comme un risque supplémentaire au moment fatidique de l'entretien : il faut vendre et en plus obtenir des recommandations. Ne risquons pas de compromettre la conclusion...

- **Cela ne se fait pas**

Demander directement quelque chose à quelqu'un, cela ne se fait pas. Enfant, combien de fois nous l'a-t-on répété ? Avec de tels interdits, la demande de recommandation en devient presque taboue. D'ailleurs, de nombreux vendeurs nous ont avoué « avoir peur de mettre le client mal à l'aise » par une maladresse dans la manière de formuler la demande de recommandation. Voire que cela apparaisse comme un signe de faiblesse : l'entreprise aurait-elle un besoin si pressant de clients ?

- **On ne sait pas sur qui on va tomber**

Certains craignent aussi que leurs clients les recommandent vers des prospects qui ne seront pas très attractifs pour eux. C'est le cas par exemple dans la banque. Le conseiller hésitera en pensant que son client l'enverra (peut-être) vers des clients moins solvables. Et puis pour se convaincre définitivement de ne pas le faire, il se dira également que le parrain pourra communiquer des informations sur ses tarifs à son filleul...

► *Comment surmonter ces obstacles ?*

En interrogeant d'excellents vendeurs – désignés comme tels par leur managers et les autres vendeurs – mais aussi leurs clients, il apparaît que la demande de recommandation est positive et valorisante tant pour celui à qui on la demande que pour celui qui l'accorde.

« C'est original, et cela prouve que le vendeur a vraiment confiance à la fois en lui, en son offre et en son entreprise ! »

Ces affirmations démontrent simplement que les clients aspirent à autre chose que le simple rôle de « chéquier à deux pattes ». Ils souhaitent témoigner, informer, progresser, apprendre, être utiles. D'une certaine manière, ils souhaitent affirmer leur droit d'exister et montrer leur pouvoir sur le vendeur. Vous-même, si vous appréciez quelqu'un, n'avez-vous pas envie de l'aider à réussir ?

On peut également se convaincre en se rappelant que la recommandation est également un moyen économique de prospector. Prenez quelques instants de réflexion pour faire ce petit exercice arithmétique qui vous rappellera de bons souvenirs d'écolier.

Vous êtes directeur commercial d'une société qui travaille en *business to business*. Vous avez une équipe de 10 vendeurs, lesquels visitent en moyenne quatre clients par jour, 200 jours par an, soit 800 visites. Vous trouvez que la qualité des contacts est insuffisante et qu'il leur faut plus de prospects : 80 pour chacun.

1. Avec un mailing à 2 € par contact et un taux de succès de 3 %, combien cela vous coûte-t-il ?
2. Avec une téléprospection à 10 € par contact et un taux de succès à 6 %, combien cela vous coûte-t-il ?
3. En demandant à chacun de vos vendeurs, lors de leurs 800 visites, de demander une recommandation, et avec un taux de succès de 10 % (très pessimiste), combien cela vous coûte-t-il ?

Enfin, pour une réelle efficacité, il convient donc d'engager un véritable processus, faisant partie intégrante de la démarche de vente pour systématiser la demande et éviter quelques écueils. Par exemple, pour prévoir les façons de faire marche arrière si un prospect ne correspond pas du tout aux critères de sélection.

Cette triple relation (vendeur – client – prescrit) mérite une approche progressive en quatre étapes :

- sélectionner les prescripteurs ;
- savoir formuler une demande de recommandation au bon moment ;
- bien solliciter la recommandation ;
- assurer le suivi.

• Sélectionner ses prescripteurs

Nous avons identifié trois grands profils de prescripteurs.

Tout d'abord, bien sûr, les meilleurs clients. Ils apprécient déjà notre entreprise, notre offre et nous-mêmes. Le contact est bon et assez direct avec eux. Ensuite ceux dont les qualités relationnelles ont déjà été démontrées lors de contacts antérieurs. Ils aiment nous faire plaisir et faire plaisir aux autres et sont en mode « sympathie ». Enfin, ceux qui ont un tempérament commercial ou joueur. Ils savent ce qu'est la vente, ils aiment défendre un projet, convaincre. Autant éviter de cibler les clients difficiles ou encore ceux qui nous ont obligés à faire des concessions commerciales très coûteuses... il y a de fortes chances pour que leurs amis leur ressemblent !

☞ *Influent, « leader » écouté par les autres, prêt à donner des informations et à apporter des conseils, le bon prescripteur est sensible à la dimension relationnelle qui entoure la vente.*

• Savoir formuler une demande de recommandation au bon moment

Voici maintenant quelques moments à privilégier pour demander des recommandations.

- D'abord lorsqu'on vient de concrétiser une affaire avec un client. Pourquoi ne pas profiter de cet état de grâce ? Le client est plus détendu, satisfait d'avoir bouclé un dossier et, s'il a signé avec nous c'est qu'il a confiance en nous. En nous recommandant à quelqu'un, il se rassure lui-même. Cela participe au phénomène de rationalisation de la décision.
- Ensuite, au moment de la conclusion. Un peu comme une technique de validation de la conclusion. Lui demander des recommandations est une façon de vérifier que le client est sur le point de basculer pour notre solution. S'il nous en donne, c'est qu'il est déjà acheteur. Sinon il faut continuer la vente.
- On peut aussi profiter d'un moment où le client se sent redevable. Le client demande un service (dépannage, étude sur un problème, conseil). Sous forme de boutade, commençons d'abord par lui demander une recommandation.
- L'annonce d'un nouveau produit, d'un événement particulier, le lancement d'une campagne commerciale, l'invitation à un salon professionnel constituent également des opportunités pour maintenir une relation d'échange.
- Lorsqu'en fin de négociation, le client nous demande un dernier geste, la demande de recommandation constitue alors une contrepartie facile à obtenir et qui permet de terminer positivement.
- Enfin, pourquoi ne pas profiter d'un moment de détente, d'un déjeuner ou de l'annonce d'une nouvelle très positive pour le client (entrée en Bourse, marché remporté, succès commercial, etc.). Sous le coup de l'euphorie, il sera plus enclin à nous aider.

Bref, nombreux sont les bons moments.

- **Bien solliciter la recommandation**

L'authenticité sera votre meilleure alliée pour demander une recommandation. Si cela ne suffit pas à vos yeux et que vous souhaitez encadrer votre demande de précautions oratoires, en voilà quelques-unes que vous pouvez utiliser selon les contextes.

Quelques précautions oratoires pour demander une recommandation

Rassurer et valoriser le prescripteur en sollicitant son aide éclairée.

Insister sur les bénéfices qui seront retirés par le contact qu'il nous donnera. Ceci lui permettra de gagner du temps, d'avoir accès à une nouvelle solution, de bénéficier de l'expérience du prescripteur, bref de lui rendre un réel service.

Présenter sa demande de recommandation comme une démarche habituelle, très courante dans les sociétés qui sont fières de leurs produits.

Et si cela ne suffit pas, jouer la carte affective en présentant la recommandation comme une faveur personnelle.

- **Assurer le suivi**

L'idéal est de faire « activer » la recommandation pendant l'entretien. Le client prend alors le téléphone et appelle devant nous ses contacts. C'est plus fréquent qu'on ne le croit, surtout lors d'une négociation avec un profil d'acheteur très joueur.

Si ce n'est pas le cas, il est préférable d'insister sur la nécessité pour le client de prévenir son contact. Dans tous les cas, il ne faut jamais négliger la préparation de son rappel.

Deux dernières précautions avec une recommandation

Savoir tenir sa langue. La personne rencontrée grâce à votre contact sera peut-être curieuse de savoir comment vous travaillez avec son « parrain ». Restez discret. Toujours discret. Ce n'est pas parce que vous êtes recommandé que vous êtes autorisé à dévoiler les secrets de votre relation commerciale.

Tenir informé. Il est très désagréable de donner une recommandation à un commercial et ensuite de ne plus avoir de nouvelles. La moindre des choses est de tenir au courant votre client de la suite donnée à son conseil. Là aussi, inutile de rentrer dans les détails qui ne regardent que votre nouveau client.

Ce n'est pas parce qu'on rappelle sur une recommandation que tout est gagné d'avance. Faire mention de sa référence n'ouvre pas automatiquement toutes les

portes et l'on se doit de professionnaliser sa démarche avec une vraie accroche téléphonique (voir p. 72). Après la prise de contact téléphonique, pour dissiper tout malentendu, envoyer un courrier de confirmation du rendez-vous avec son objet rassurera le futur contact sur notre professionnalisme.

Nous espérons vous avoir convaincu de demander des recommandations plus souvent car c'est un formidable accélérateur de conquête. Maintenant, si vous voulez avoir encore plus d'opportunités de demander des recommandations, et en plus à des clients proches et influents, alors il est temps de développer votre actif le plus important, votre patrimoine commercial, votre réseau !

Développer et exploiter son patrimoine commercial

*It's not what you know but who you know,
and who knows you¹*

Depuis que vous avez débuté votre carrière commerciale, avec combien de personnes influentes pour votre business êtes-vous entré en contact ? Toutes ces personnes font-elles toujours partie de votre réseau aujourd'hui ? Le regrettez-vous ?

Depuis le début de l'année, combien de personnes de votre réseau vous ont appelé spontanément pour vous transmettre une piste de business ? Combien de fois avez-vous eu « la chance » de rencontrer quelqu'un avec qui vous pouvez développer un nouveau courant d'affaire ?

D'ici la fin de l'année, comment aura évolué votre patrimoine commercial ? Combien de nouveaux « membres » compterez-vous dans votre réseau ? Combien vaudra pour vous cet actif ? Combien d'affaires nouvelles aurez-vous gagnées grâce à votre réseau ?

La fin de ce chapitre a pour objectif de vous transmettre les premières pistes de réflexion pour que vos réponses aux questions précédentes soient les plus positives possibles. En effet, après avoir commencé par des méthodes de prospection réputées comme étant parmi les plus « difficiles » pour conquérir de nouveaux clients, nous voudrions vous convaincre d'attacher le plus grand soin à ce qui fait l'actif d'un commercial, son réseau. Si vous souhaitez faire de plus en plus de business avec de moins en moins d'efforts, alors débrouillez-vous pour moins avoir à vendre... et davantage être acheté par vos clients. Ceci n'est pas donné à tout le monde, mais

1. Proverbe américain : l'important, ce n'est pas ce QUE vous connaissez mais plutôt QUI vous connaissez, et QUI vous connaît.

ceux qui y parviennent font vraiment la différence. Voilà l'exemple d'un de nos clients. Nous resterons discrets sur le secteur volontairement.

Exemple

Ce manager nouvellement en poste au sein d'une grande SSII française prend la responsabilité d'une équipe commerciale dédiée à un secteur d'activité industriel précis. Sa prise en main se passe bien, sauf avec un excellent commercial, assez expérimenté qui a du mal à voir la valeur ajoutée de son nouveau chef... Ce dernier lui propose alors de venir avec lui au salon mondial de l'industrie sur laquelle cette équipe s'est spécialisée et qui se déroule dans une capitale européenne. Le commercial est un peu surpris, surtout lorsqu'il apprend que l'objet du voyage est d'aller voir sur place les décideurs des principaux grands comptes de la profession. « Je les connais déjà tous » se permet-il même de dire à son nouveau patron. Peu importe, les billets sont pris, les chambres réservées, et notre binôme décolle.

Au petit-déjeuner du premier jour, la leçon commence... Le directeur commercial lui dit : « Tu me dis que tu connais tout le monde chez les grands comptes. Ce que je vois dans tes revues d'affaires c'est que tu ne connais personne parmi ceux qui comptent vraiment... Donc maintenant, on va aller s'asseoir dans le hall de l'hôtel et tu vas voir ce que j'attends de toi à l'avenir. »

Ils prirent position dans le hall de l'hôtel, et devant les yeux ébahis du commercial, ce sont les DG et PDG des plus grandes entreprises du secteur qui vinrent successivement saluer chaleureusement le directeur commercial, en lui demandant tous, les uns après les autres de venir lui présenter urgemment comment continuer à travailler ensemble après son changement d'entreprise... Ce manager, qui est quelqu'un que nous apprécions beaucoup (et qui se reconnaîtra) n'avait certainement pas pour objectif d'humilier son commercial un peu trop sûr de lui. Il s'agissait juste de demander à celui qui, jusqu'à présent, avait les meilleurs résultats, de reconsidérer son niveau d'ambition quant au niveau de ses contacts et au niveau de proximité qu'il entretient avec chacun d'eux...

Voilà une bonne illustration de l'utilité d'un patrimoine commercial. Gageons que le patrimoine commercial du manager cité dans l'exemple précédent a une certaine valeur. C'est pour cette raison que nous n'hésitons pas à parler d'actif du commercial. L'actif du commercial, c'est son capital relationnel, c'est-à-dire l'ensemble des connexions issues des réseaux de relations personnelles et professionnelles.

Alors bien sûr, l'exemple précédent sera peut-être perçu comme inaccessible par le commercial débutant. Il n'en est rien. Il s'agit juste de respecter les étapes, de mettre en œuvre des réflexes, et surtout de se convaincre du bien-fondé de mettre le développement de son réseau au centre de ses préoccupations.

Les bénéfices à tirer d'un patrimoine commercial bien entretenu

► *Faciliter la vente et la prospection*

Le jargon commercial distingue le B to B et le B to C. Raccourcis qui distinguent les activités de *Business to Business* (entreprises qui vendent à d'autres entreprises) et les activités de *Business to Consumers* (entreprises qui vendent à des particuliers). Pourtant, que la vente se fasse en B to B ou en B to C, et surtout quand les affaires potentielles sont importantes, il s'agit toujours d'abord de H to H ! H to H comme Homme à Homme. Le H to H facilite le business car c'est une relation de confiance, une affaire de personnes qui se connaissent, ou qui ont une connaissance commune.

Voici un autre exemple, témoignage d'un manager admiratif de la réussite d'un de ses jeunes commerciaux, parachuté en terrain inconnu !

Exemple

Un jour, le manager proposa au hasard (?) d'une discussion avec un jeune commercial récemment embauché à Lyon de quitter sa région et de créer une agence commerciale dans le nord de la France, la seule zone qui ne trouvait pas de candidat motivé pour ce constructeur d'équipements en réseau informatique.

Démarrer sa carrière dans une région inconnue, et avec un carnet de relations inexistant, était un challenge que certains verront comme un risque énorme, et quelques autres comme une formidable occasion de débiter sans *a priori* une prospection en partant de zéro. Avec audace, ce commercial a accepté et s'est installé dans le nord, à Villeneuve-d'Ascq.

Avec un objectif de résultat élevé fixé dès sa première année, la seule voie vers le succès ne pouvait passer que par une prospection intense et avec des résultats rapides.

Il dépassa ses objectifs dès la première année. Cette réussite s'expliquait par le mariage subtil d'une méthode de prospection classique (téléphone, rendez-vous, propositions), avec une méthode « d'infiltration » des cercles où se trouvaient ses clients cibles. Il expliquait que, comme il ne connaissait personne et surtout ne pouvait compter sur personne à ses côtés pour lui ouvrir les portes, il lui fallait des opportunités de contacts. C'est ainsi qu'il multiplia les interventions dans des conférences régionales, les participations dans des forums utilisateurs, les déjeuners fréquents dans les restaurants où allaient les décideurs de ses prospects (exemple le club house du club de tennis où allait déjeuner tous les jours le directeur des systèmes d'information d'un leader de la grande distribution), les participations aux activités de la jeune chambre économique régionale, les interventions régulières en tant que vacataire dans l'école d'ingénieurs locale qui formait les futurs décideurs...

En cinq années ce commercial débutant, a acquis une expérience, obtenu des résultats au-dessus de toute espérance, une image positive au sein de son entreprise

et de celle de ses concurrents, grâce à une approche intelligente, un comportement de conquérant que l'on qualifierait aujourd'hui de « réseuteur », *networker*.

En multipliant à ce point les contacts, en se rendant disponible pour les autres, en cherchant à participer aux réseaux locaux de décideurs, il est évident que les opportunités sont plus nombreuses plus rapidement. Il est certain que bon nombre des clients de ce jeune commercial le devinrent alors même qu'ils étaient dans le même temps démarchés par de nombreuses sociétés comparables. Pourquoi acheter à un inconnu quand on côtoie régulièrement quelqu'un de sympathique et professionnel... ?

► *Bénéficiaire d'opportunités*

Une des plus fameuses expressions tirées du monde sportif est la réplique de Tom Watson¹ à un spectateur qui, après un coup exceptionnel, venait de lui dire qu'il avait eu de la chance... « Vous avez raison, plus je m'entraîne, plus j'ai de chance... » Et bien en matière de business, nous pouvons en dire autant. Plus j'ai de réseau, plus j'ai de chance. La chance, en matière de business, est la capacité à bénéficier d'opportunités qui tombent du ciel... C'est la capacité à recevoir des appels spontanés de ses contacts qui souhaitent prendre de nouvelles commandes ou nous mettre en relation avec un bon ami. C'est la capacité à rencontrer des gens qui, comme par hasard, ont un besoin dans notre zone d'intervention. C'est encore la capacité à être au courant avant les autres des appels d'offres qui vont bientôt sortir...

Voici un autre exemple, celui d'un ami d'un consultant Halifax (un lien faible pour les deux auteurs... voir la définition des liens faibles).

Exemple

Cet ami, qui traversait des difficultés professionnelles sérieuses, a découvert sur Internet, le site de Typepad, site mondial de publication de blog. Pour sortir de son monde réel peu enthousiasmant, il commença à écrire un blog sur le fruit de ses découvertes sur Internet en terme de nouveaux outils, de business models originaux, d'innovations. Petit à petit, la pertinence de ses propos a attiré du monde et une petite communauté de passionnés, plutôt entrepreneurs, qui échangèrent leurs découvertes et commentaires.

Au départ anonymes, les échanges sont devenus plus transparents et le monde réel a envahi le monde virtuel, chacun exposant rapidement son identité réelle. L'animation du blog et les échanges toujours plus fournis ont permis à notre ami (quand on aime les réseaux, les amis de nos amis sont nos amis) de retrouver rapidement son énergie d'entrepreneur. Un des lecteurs-participants à son blog, trouvant sa personnalité et ses idées intéressantes, lui a proposé une mission. Cette mission portait sur l'étude du

1. Un des plus grands golfeurs de tous les temps.

rachat d'une société, pour un tiers, créée 4 ans plus tôt, qui réalisait déjà 12 M€, et dégageait un résultat de 0,9 M€. Cet ami se lança dans cette mission et décrivit celle-ci dans son blog quotidiennement. Après une phase d'audit, il fut encouragé par un internaute lecteur à racheter lui-même cette société en LBO¹. Il releva ce nouveau challenge et continua sur son blog à décrire quotidiennement les étapes suivantes, une sorte de feuilleton. Son site eut rapidement plus de 400 visites par jour et fut repéré par la presse économique française et anglaise. Son identité numérique est devenue l'un de ses principaux atouts dans cette opération, et rapidement des contacts pour le montage financier sont arrivés *via* ce monde virtuel.

Il finit par boucler lui-même cette opération dans le monde réel, en rachetant cette société avec des acteurs trouvés *via* son identité numérique dans un monde virtuel, et des poignées de main virtuelles. Depuis, il a introduit en Bourse sa société qui a un rythme de croissance très élevé, grâce à Internet qu'il a mis au cœur de sa stratégie de développement international.

Qu'en pensez-vous ? Encore un qui a eu beaucoup de chance non ? Il n'y a évidemment pas que les gens qui traversent des difficultés professionnelles qui peuvent tirer profit de ces nouvelles techniques de mise en relation, de création de réseau et de maîtrise de son identité numérique. Tout ceci peut bien entendu, pour celui qui s'en donne la peine, être développé au profit d'un projet de développement d'affaires, de *développement d'opportunités*.

► *Prendre du plaisir*

L'activité commerciale est par essence une activité basée sur la relation. Alors quitte à faire ce métier, autant y développer de bonnes relations. Développer son réseau de façon professionnelle exige certes de la rigueur, mais aussi une certaine philosophie. Si l'on veut tirer profit de son réseau, il faut savoir lui donner. Si l'on veut que les gens pensent à nous régulièrement, il faut qu'une forme de sympathie s'instaure. Donc par essence, prendre la décision de vraiment construire, entretenir et développer son réseau, son patrimoine commercial, c'est accepter d'agir de manière positive vis-à-vis de ses contacts.

La nature humaine est ainsi faite que l'on devient ce que l'on fait. Soyez ouvert, disponible, sympathique, aidant avec vos contacts et vous le deviendrez chaque jour davantage. Et au-delà des affaires supplémentaires que générera le fait d'être mieux perçu par votre réseau, ceci rend la vie tellement plus facile et tellement plus plaisante !

1. *Leverage Buy Out*, technique de rachat avec l'aide d'un fond d'investissement et d'un crédit remboursé par le résultat de l'entreprise.

Les plus grands champions de la performance en entreprise ont souvent un point commun. Ils ne travaillent pas, ils prennent du plaisir dans ce qu'ils font. Si la réussite commerciale vient aussi de la qualité du relationnel, alors pourquoi se priver d'y prendre du plaisir et de faire le geste à fond. Nous insistons car il existe une idée encore présente dans l'esprit de trop nombreux commerciaux, qui consiste à militer pour une distinction claire et tranchée entre le domaine professionnel et le domaine personnel. Mais quelle est la loi qui interdit de travailler avec ses amis ? Nous considérons au contraire qu'il est possible de signer des affaires superbes avec des clients qui sont devenus des amis, ou avec des amis qui deviennent des clients. Dans les deux cas, il y a fort à parier que la satisfaction mutuelle sera au rendez-vous. Chacun fera le maximum pour que le projet soit le plus réussi possible. En bénéfice supplémentaire, les contenus du chapitre 4 portant sur la négociation ne sont pas utiles dans ce contexte ! Que du bonheur !

► *Réduire la planète aux dimensions d'un « petit monde »*

L'activité commerciale d'un vendeur est souvent concentrée sur un secteur géographique donné : la ville, le département, la région le plus souvent ; le pays, la zone internationale, voire le monde pour certains GAM¹.

Quelles que soient les dimensions du secteur, les vendeurs sont souvent en quête de contacts avec les décideurs. Et quels que soient les secteurs, beaucoup de vendeurs partagent ce même objectif vécu comme une vraie difficulté.

La magie d'un patrimoine commercial bien entretenu, c'est aussi de mettre à sa disposition le réseau de son réseau. Et là les chiffres sont impressionnants. C'est ce que l'on appelle le *phénomène du petit monde* qui doit son nom à l'expérience du même nom, menée en 1967 par Stanley Milgram. Cette expérience démontra qu'il y avait six degrés de séparation maximum entre nous et n'importe quel être humain. Cela veut dire par exemple, que si l'on réduit la portée de l'expérience au seul territoire français, il y a au maximum cinq poignées de mains entre vous et le Président de la République. Et ceci est le chiffre maximum.

Si vous en doutez, faites l'expérience la prochaine fois que vous êtes face à un groupe de plus de 20 personnes. Demandez à quelques personnes de donner le nom de gens qu'ils aimeraient absolument contacter. Puis vous demandez au groupe si quelqu'un a la possibilité de faciliter les rencontres espérées. Les résultats sont étonnants ! Si ceci fonctionne avec des personnalités célèbres, ou des stars du CAC 40, on peut imaginer que ceci est également accessible à l'échelle plus modeste d'un secteur géographique ou encore plus facile sur un secteur d'activité. Moralité, entretenir son réseau, c'est se donner la possibilité d'accéder au réseau de son réseau.

1. *Global Account Managers.*

Si l'on rentre un peu dans le détail, on parle de plus en plus de capital relationnel. C'est la version scientifique que ce que nous appelons plus simplement le réseau de notre réseau. De plus en plus d'experts publient sur ce thème pour démontrer que le capital relationnel est aussi important pour garantir le succès de l'individu (et de l'entreprise) que les autres formes de capital, physique ou financier. L'un des résultats le plus souvent constaté par ces études sur le succès de l'individu et de l'entreprise est la corrélation positive existant entre le capital relationnel et le nombre de « sauts structurels ».

On parle de « saut structurel » lorsque deux personnes ou groupes sont reliés par l'intermédiaire d'un tiers, et non directement. Des études¹ démontrent que des individus qui utilisent fréquemment leur capital relationnel pour mettre en relation des personnes qui ne se connaissaient pas auparavant gagnent des salaires plus élevés et progressent plus vite dans leur carrière que leurs homologues qui n'ont pas de « sauts structurel » dans leur réseau. Ces personnes gagnent plus parce qu'elles créent de la valeur. Ce sont des gens qui permettent de résoudre des problèmes, de créer des synergies, de donner des réponses à des questions. Ainsi, plus une personne détient de sauts structurels dans son réseau, plus elle possède un capital relationnel riche, plus elle saura trouver les appuis nécessaires pour lui ou pour les gens qu'elle souhaite aider.

☞ *Plus vous disposez de sauts structurels dans votre réseau, mieux vous vous porterez.*

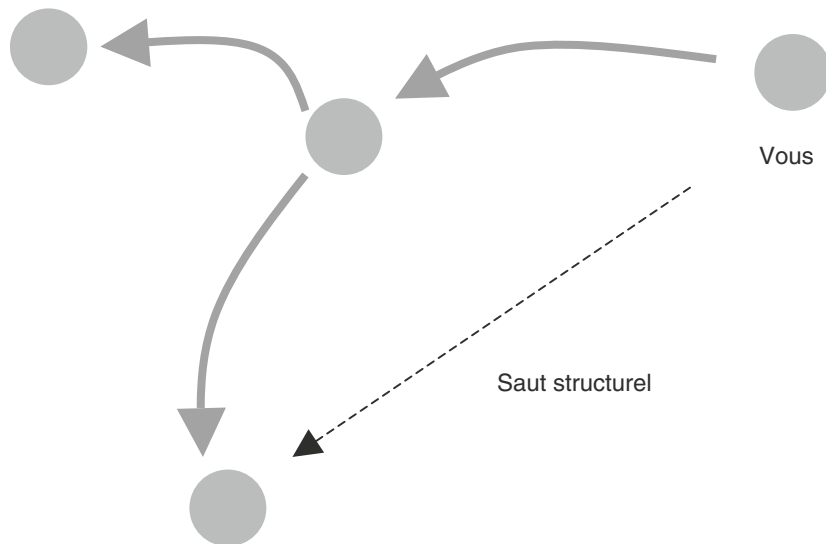


Figure 1.7 – Le saut structurel

1. Travaux de Ron Burt de la University of Chicago Graduate School of Business.

Soigner son « personal branding »

Ce nouvel anglicisme est une manière de rendre hommage à Tom Peters qui fut sans doute le premier à recommander cette démarche, qui consiste à promouvoir « la marque appelée Vous¹ ».

Lorsque vous promouvez la marque *Vous*, tout ce que vous faites – et tout ce que vous choisissez de ne pas faire – transmet la valeur et la personnalité de la marque. Tout, de la façon dont vous traitez les conversations téléphoniques, aux e-mails que vous envoyez, en passant par la manière dont vous conduisez une réunion de travail, fait partie d'un message plus large que vous envoyez à propos de votre marque.

Ces conseils furent formulés par cet auteur en 1987, bien avant l'arrivée de tous les réseaux sociaux et autres moyens modernes qui permettent de la mettre beaucoup plus facilement en œuvre.

Que dit-on de vous sur Internet ? Que dit-on de vous dans vos clubs sportifs ? Que dit-on de vous dans votre entreprise ? Que dit-on de vous chez vos clients ? Vous assurer que les réponses à ces questions soient le plus souvent positives est la première pierre à l'édifice de votre réseau relationnel. Il ne s'agit pas tomber dans la paranoïa excessive, mais juste de faire pour soi ce que n'importe quel chef de produit considère comme normal pour le dernier gadget à la mode. Pourquoi réserver les techniques de marketing aux seuls produits ? La majorité des commerciaux reconnaissent qu'ils ont une part prépondérante dans le succès ou la réussite d'une vente. Pourtant, c'est ce qu'ils vendent le moins... *Vous* êtes le produit que vous aurez à vendre toute votre vie. Autant faire en sorte qu'il soit le plus facile à vendre possible.

► *Premières pistes pour travailler votre personnel branding dans le monde réel*

Dans le monde réel, c'est facile, il suffit de respecter un certain nombre de principes de bon sens et que certains lecteurs jugeront peut-être déplacés mais auxquels nous croyons beaucoup. La liste pourrait être longue, nous nous limiterons à quelques-uns.

- **Soigner son apparence**

Nous voyons encore beaucoup de commerciaux qui ne respectent pas cet aspect fondamental. L'apparence physique joue un rôle important, ne le nions pas. Donc, si vous hésitez à investir une partie de votre prime dans une paire de chaussures de marque qui coûte une fortune à vos yeux, n'hésitez plus. En soignant votre apparence, vous investissez dans votre marque.

1. « The Brand Called You » : article publié par Tom Peters en 1987, puis devenu un livre en 1999, « The Brand you », Éditions Albert Kropf.

- **Respecter ses engagements**

C'est le B.A.-BA du commerce... et pourtant ! Le nombre de promesses non tenues par des fournisseurs capables de faire miroiter monts et merveilles est désarmant. Sur le plan des promesses, la concurrence est toujours très forte. Sur le plan de leur respect, c'est moins le cas. La vie est longue et le marché est petit. Votre marque bénéficiera toujours du respect scrupuleux de vos engagements. Ceci se sait vite et votre réseau ne pourra qu'en bénéficier.

- **Savoir parler de soi**

Les méthodes de l'Éducation nationale permettent assez peu aux élèves de s'entraîner à se valoriser. Bien au contraire, le profil bas est plutôt conseillé. Ça finit par laisser des traces, et très rares sont les commerciaux qui prennent le temps de travailler leur « *pitch* personnel ». Comment parler de soi ? Comment valoriser son expertise personnelle sans tomber dans l'arrogance ? Comment donner envie à l'autre d'en savoir plus ? La réponse est double. D'une part il faut s'efforcer d'y réfléchir un minimum, de préparer ses « arguments » comme nous le ferions pour notre dernier produit. D'autre part il faut être convaincu de l'intérêt de la démarche pour oser le faire lorsque l'opportunité se présente.

- **Croire à l'élégance**

Il ne s'agit pas seulement de l'élégance du costume..., mais de l'élégance du comportement. On assiste, c'est indéniable, à une montée incroyable de l'individualisme. Ceci a d'ailleurs des conséquences fortes sur le plan du management et celui du business. Aujourd'hui, on ne s'étonne plus des comportements excessifs, voire odieux de certains clients vis-à-vis de leurs fournisseurs, voire entre collègues. Alors bien sûr, on peut se dire qu'il faut s'adapter pour survivre. Nous considérons au contraire que rester élégant contre vents et marées est un plus. Rester courtois, ne pas renoncer à ses valeurs et croire au respect des autres sont des notions qui ne doivent pas être sacrifiées. Et si cela n'était qu'extrêmement pragmatique, nous rajouterions : surtout pas quelqu'un qui s'inscrit dans une carrière où le réseau est tellement important.

- **Être sympathique**

Le pouvoir de la sympathie est indéniable. Nous préférons tous travailler avec des gens agréables. Que font les gens que nous trouvons sympathiques ? Ils s'intéressent vraiment à nous quand ils nous parlent. Ils nous font rire. Ils nous rendent service sans compter. Ils sont ouverts et évitent de baisser le regard quand quelqu'un a besoin de quelque chose, et ceci, en toutes occasions.

Exemple

De retour d'un déplacement en province, nous étions tous les deux dans un train corail (si, si, ça existe encore). Le compartiment n'était pas complètement bondé mais il y avait au moins une personne dans chaque rangée et de chaque côté. Puis une personne vient d'un autre compartiment son ordinateur à la main. Rapidement chacun comprend que ce monsieur cherche une prise de courant pour son PC. Il n'a plus de batteries et il voudrait pouvoir travailler. Dès que les passagers ont compris la situation, tous plongent la tête de plus belle dans leur journal ou vers l'écran de leur propre PC. Manifestement, cette personne va aller chercher dans le compartiment suivant. C'est ce qu'elle s'apprête à faire quand un jeune homme juste devant nous l'interpelle, lui dit de s'installer à côté de lui et lui propose de partager la prise de courant. « Pendant que l'un travaille sur sa batterie, l'autre peut bien profiter de la prise » lui dit-il... Le voyage a duré 2 heures de plus. Évidemment, nous avons pu observer que la discussion entre les deux fut rarement interrompue et, bien évidemment, elle se termina par un échange de carte de visites !

Cette liste n'est évidemment pas exhaustive... Vous êtes sur la piste, alors maintenant à vous de jouer. L'important est de les mettre en œuvre vite, et dans la durée. Au fait, la prochaine fois que vous prendrez l'ascenseur, inutile de vous concentrer sur l'écriteau qui précise le nombre de personnes maximum. Souriez, vous êtes peut-être à côté de votre futur plus gros client.

► *Premières pistes pour travailler votre personnel branding dans le monde virtuel*

Si le prospect avec qui vous avez rendez-vous demain matin tape votre nom sur Google, que lira-t-il ? Rien ? Pas terrible. Des choses horribles ? Désastreux. Des informations positives ? C'est mieux. C'est un bon début qui le mettra d'emblée davantage en confiance. Avec l'arrivée des réseaux sociaux, des blog, des plateformes de partage, et autres sites web personnels ou professionnels, notre « identité numérique » se construit petit à petit (et de plus en plus vite) autour des « traces » laissées ici ou là.

Votre identité numérique peut donc se construire *via* les nouveaux médias sociaux. Ils sont de plus en plus nombreux, vous pourrez trouver facilement sur Internet des cartographies qui présentent bien l'ensemble des outils à votre disposition. Les principaux ou en tout cas les plus connus de ces nouveaux médias sont :

- Agora, Typepad, pour s'exprimer;
- YouTube, Daylimotion, pour partager;
- LinkedIn, Viadeo, Xing, Facebook pour valoriser son profil et développer ses « connexions » professionnelles;
- Copainsdavant, pour retrouver ses copains de lycée;
- Ziki pour augmenter sa visibilité sur Internet.

Si vous êtes entrepreneur, la manière la plus rapide et la plus accessible pour gérer votre identité virtuelle est sans doute le site internet de votre entreprise. Les investissements sur ce point ne doivent pas être négligés; le site est devenu une véritable vitrine au sens propre du terme.

Si vous êtes salarié et que votre place sur le site Corporate de votre entreprise n'a pas été prévue, *créer un blog* est sans doute la meilleure piste à suivre pour celui qui est prêt à passer du temps (et qui a aussi quelque chose à dire d'intéressant). Avec un blog, vous pourrez écrire, partager vos centres d'intérêt, développer et démontrer votre expertise, créer une communauté d'intérêt, diffuser une image.

Si vous n'avez pas le temps de créer et surtout de mettre à jour un blog qui soit digne d'intérêt et contribue à valoriser votre identité numérique, vous pouvez plus rapidement créer *votre page personnelle* grâce à Ziki. En quelques jours seulement, vous serez assuré que la prochaine fois qu'un prospect vous « Googlisera », le résultat ne sera plus nul.

Vous pouvez également contribuer à des groupes de réflexion en publiant des billets, donner votre avis sur des sujets d'actualités générales ou plus pointues, centrés sur votre secteur d'activité.

Enrichir son patrimoine commercial

Enrichir son patrimoine commercial, c'est à la fois s'enrichir soi-même et, réciproquement, obliger, enrichir ceux qui le composent en sachant renvoyer l'ascenseur. C'est développer son réseau, c'est-à-dire augmenter le nombre de ses « connexions influentes », ce qui est un objectif tout à fait essentiel pour un commercial. Encore faut-il que ce soit un réseau pertinent. Si vous avez un réseau énorme sur Meetic, c'est bien mais ce n'est peut-être pas là que vous trouverez les pistes de business les plus profitables. D'un autre côté, disposer de 10 000 contacts en niveau 1 sous Viadeo ou LinkedIn est peut-être bien pour viser une place dans le livre Guinness des records, mais quel intérêt pour le business ?

Développer son réseau est important, mais la *qualité des contacts* compte au moins autant que la quantité. Comment définir la qualité¹ des personnes qui composent votre réseau ? Nous vous proposons de le faire en évaluant deux aspects. L'influence potentielle de vos contacts sur votre business et le degré de proximité que vous entretenez avec eux. Pour vous aider à faire le tri dans vos contacts et à sélectionner et suivre ceux qui comptent le plus, vous pouvez même envisager une codification.

Nous vous en proposons une dans le tableau 1.6.

1. Nous faisons ici référence à la qualité professionnelle, c'est-à-dire à l'impact business pour un commercial.

Tableau 1.6 – Coder la qualité de ses contacts

I comme Influence potentielle sur mon business		P comme Proximité relationnelle avec ce contact
I3 : Grosse influence. Peut vous faire travailler sur des grosses affaires et/ou peut vous aider à gagner de grosses affaires et/ou peut vous introduire auprès de gros clients potentiels.	↑	P3 : Grande proximité. Par exemple, je peux l'appeler à 22 h sur son portable en cas de besoin.
I2 : Influence Moyenne. Ce sont par exemple vos contacts réguliers chez vos gros clients (pas les dirigeants, mais l'étage en dessous) et/ou des prescripteurs potentiels sur des affaires moyennes et/ou des futurs I3 en devenir...	↑	P2 : Bonne Proximité. On se rencontre régulièrement. On s'apprécie mutuellement. Par exemple, je peux l'inviter à déjeuner sans difficulté.
I1 : Petite Influence. Contacts certes sympathiques... mais qui n'ont que peu d'influence, en tout cas aujourd'hui sur le développement de votre business.	↑	P1 : Proximité faible. 1 ^{re} rencontre. Par exemple on vient de se rencontrer lors d'un salon professionnel ou à l'occasion d'un déjeuner avec un tiers.
I0 : Influence Nulle	↑	P0 : Proximité nulle. Aucun contact jusqu'à ce jour ou ex-contact en P1 qu'on a laissé retourner en P0.

Donc, une fois ce type de codification en tête, tentez de l'appliquer à votre réseau personnel. Combien de I3/P3 sont-ils présents ? Si vous cartographiez rapidement les 150 contacts qui comptent le plus dans votre réseau, comment se répartiraient-ils sur la matrice suivante de la figure 1.8 ?

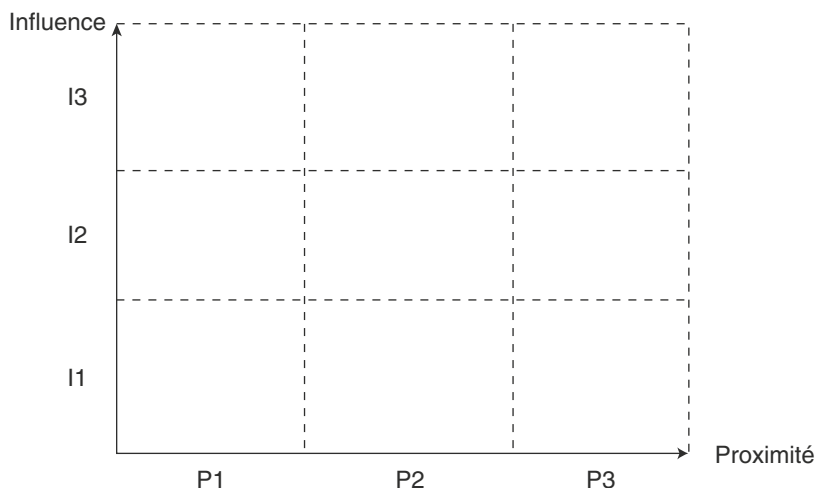


Figure 1.8 – Cartographier le degré de proximité avec ses contacts

Si vous avez 80 % de I3/P3, alors arrêtez de lire ce chapitre, arrêtez même de lire ce livre, vous n'avez pas besoin de techniques de vente pour faire du business ! Si ce n'est pas encore le cas, alors la première question à vous poser est *comment rencontrer les futurs I3 de votre réseau*. La deuxième question est *comment renforcer votre degré de proximité avec eux*. Votre objectif est de faire évoluer les I3 et le I2 de votre réseau dans le « bons sens », c'est-à-dire vers une proximité plus importante.

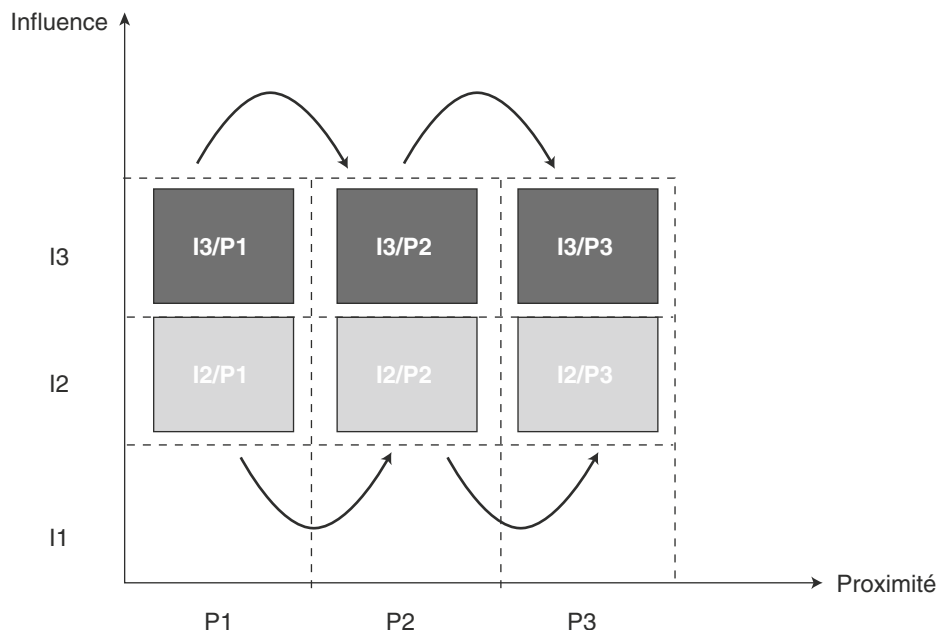


Figure 1.9 – Renforcer son degré de proximité avec ses contacts

➤ *Comment rencontrer vos prochains contacts à influence (I2 et I3)*

- Se fixer des objectifs

Comme toujours, lorsqu'on veut obtenir quelque chose, il est quand même plus simple et plus efficace de clarifier ses objectifs. La question est très simple : quelles sont les personnes clés que j'aimerais compter parmi mes contacts, dans mon réseau ? Bien sûr, il s'agit d'être réaliste, mais le réalisme ne doit pas limiter l'ambition.

Faire un bilan régulier de votre réseau, de son évolution, de son impact sur votre business vous aidera à renouveler et orienter vos objectifs.

Affiner un objectif

Cibler des noms

Stéphane Lefranc.

Jean Pierre Dubois...

Cibler des fonctions

Les $n + 1$ de mes contacts actuels chez mes trois plus gros clients.

Les Directions générales de mon top 10.

Les dirigeants du syndicat professionnel auquel adhère la majorité de mes clients.

L'acheteur du principal client de mon concurrent direct.

Les 15 personnes qui comptent chez mon principal client...

Cibler des « sauts structurels »

Les connexions du secteur X de mes 10 premiers clients.

Les connexions du secteur Y de mes partenaires sportifs ou associatifs.

Les connexions des parents de mes enfants que je rencontre régulièrement sans chercher à communiquer...

Les connexions de ma communauté virtuelle préférée (si c'est une communauté centrée sur des préoccupations Business, c'est plus facile).

Les connexions de mes fournisseurs et conseils réguliers : banquier, comptable, avocat, consultant.

• Provoquer les occasions de contact

Bien sûr la chance sourit souvent à celui qui sait la saisir. Néanmoins, il est possible de s'aider un peu en cultivant sa différence, en communiquant, en construisant de bonnes raisons pour que le jour de la rencontre, votre cible ait aussi de bonnes raisons de vouloir conserver le contact avec vous. Si votre seule valeur ajoutée pour lui est la perspective de vous passer des commandes, c'est peut-être un peu juste pour développer une proximité.

Voici quelques idées pour provoquer les contacts, faire en sorte que les autres aussi aient envie de vous contacter.

Exemple de rencontre « fortuite »

Un de nos amis a remporté un énorme contrat de sous-traitance informatique en rencontrant « par hasard » le DSI d'un prospect à potentiel dans un club de squash. Ce que ne sait pas ce DSI, c'est que ceci ne devait rien au hasard. Notre ami, sachant

Provoquer les contacts

Jouer un **rôle actif dans une organisation**.

Publier : articles, livres, billets.

Participer à des projets transversaux de votre entreprise (ces projets rapportent à la Direction générale ce qui est un bon endroit pour rencontrer des I3 internes qui connaissent peut-être vos futurs I3 externes...).

Faire intervenir un tiers, un expert pour obtenir un RDV de plus haut niveau.

Participer aux manifestations professionnelles de la profession.

Participer aux manifestations professionnelles de vos clients.

Suivre les conférences auxquelles participent vos cibles en tant qu'orateurs. Ce sont d'excellentes occasions pour entrer en contact si vous choisissez bien votre moment. À choisir, il vaut mieux **avant** la conférence. Un orateur normalement constitué a toujours un peu le trac et il s'efforcera d'être sympathique et accueillant avec les gens sur le point de l'écouter. Bien entendu, avant ne veut pas dire une minute avant qu'il prenne le micro. Avant veut dire 20 à 30 minutes avant, quand vous êtes parmi les tout premiers arrivés dans la salle et qu'il n'est pas encore trop sollicité.

Voyager en première classe (ce n'est pas donné à tous les commerciaux, mais quand vous avez le choix, les chances de rencontres à potentiel sont plus fortes).

Préparer des rencontres « fortuites ».

Participer à des réseaux sociaux. Les réseaux sociaux ont toujours existé. Ce qui est différent aujourd'hui, c'est que vous pouvez compléter vos réseaux sociaux réels par des réseaux virtuels qui, s'ils sont bien utilisés, peuvent vraiment vous aider à rencontrer plus vite les gens que vous ciblez. Attention, il ne s'agit surtout pas d'abandonner les réseaux réels pour ne plus communiquer que derrière son PC. Les petits génies de l'informatique n'ont pas encore inventé le moyen de remplacer le plaisir et la convivialité de la rencontre autour d'une coupe de champagne ! Ce n'est donc pas le réel ou le virtuel qu'il faut privilégier, mais savoir profiter et surfer sur ce qu'il y a de plus pertinent dans les deux mondes.

qu'un gros projet allait bientôt être lancé, s'était renseigné sur le personnage, menant une véritable enquête de détective pour rassembler le maximum d'informations. Il alla jusqu'à rechercher l'adresse de son club de sport et ses horaires de pratiques. Après quelques séances d'entraînement aux mêmes horaires, des premiers échanges commencèrent dans les vestiaires. Après quelques échanges, une partie d'entraînement fut programmée. Après quelques parties, quelques verres au bar furent partagés jusqu'au moment tant attendu où le DSI demanda à notre ami ce qu'il faisait dans la vie... C'était lui qui abordait la question, donc à mille lieux de se douter que tout ceci était programmé. Quelques semaines plus tard, notre ami remportait le plus beau contrat de sa carrière.

Exemple de présence virtuelle

En 2001, plus de 50 % des rendez-vous se déroulaient en face à face. En 2004, leur part n'était plus que de 40 %. Aux États-Unis, 44 % des internautes se sont déjà créés une présence virtuelle en écrivant leur blog, en échangeant des fichiers, en créant leur site personnel.

- **Oser entrer en contact et saisir les opportunités**

☞ *100 % des gagnants ont tenté leur chance.*

Exemple

Un participant à notre séminaire de formation commerciale pour ingénieurs d'affaires nous a confié comment il avait obtenu son premier job.

« C'est le hasard » a-t-il commencé à nous dire. « Je menais un entretien pour un emploi d'ingénieur technique à laquelle ma formation me destinait. Dans la pièce où se tenait l'entretien, une autre personne travaillait. À la fin de mon entretien, plutôt positif, j'ose lui adresser la parole en lui demandant quelle était sa fonction. Il fut flatté semble-t-il par mon intérêt, et engagea la conversation. En fait, c'était le directeur commercial... Il me proposa un job d'ingénieur d'affaires considérant que, si un ingénieur était capable de prendre contact avec quelqu'un sans qu'on l'incite à le faire, il devait y avoir quelque chose à en tirer !... »

Beaucoup de personnes vont à des manifestations qui sont par définition organisées pour aider les gens à se rencontrer (salons, cocktails, conférences, etc.). et restent très en retrait dès qu'elles sont sur place. Comme paralysées, elles n'osent pas aller à la rencontre des autres de manière décidée. Par exemple, à l'occasion d'une conférence, certains choisiront de s'asseoir un peu à l'écart, d'autres choisiront leur voisin pour essayer de faire d'une pierre deux coups... Certains rentrent dans une salle comble à l'occasion d'un cocktail en se fixant comme objectif de faire connaissance avec le maximum de personnes influentes possibles, d'autres cherchent désespérément une tête déjà connue. Tout ceci est bien sûr une question de personnalité. C'est aussi une question de préparation.

Exemple

Vous prenez l'avion et vous apercevez dans la salle d'attente le PDG du principal client de votre concurrent... Vous rêvez de signer avec ce prospect depuis des années, et là devant vous, vous avez le grand chef avec qui vous aimeriez tant rentrer en contact.

Comment vous y prenez-vous ?

Ne comptez pas sur nous pour vous donner une réponse miracle pour réagir de façon parfaite dans ce genre de situation. Ce qui est envisageable avec certains profils

peut être difficile lorsqu'on voit un patron du CAC 40, visage fermé pour ne pas être dérangé, se plonger dans son journal préféré. Notre conseil numéro un sera donc le suivant : *vivez cette situation à l'avance*. Préparez-vous dès aujourd'hui à cette éventualité. Adaptez votre stratégie à votre style sans remettre en cause la courtoisie et la posture. Trop de familiarité ou trop de fébrilité seront dans les deux cas rédhibitoires et certainement éliminatoires pour la suite. Mais si cette opportunité se présente, soyez prêt à la saisir.

☞ *Ne soyez jamais surpris par la chance.*

Vous trouverez ci-dessous quelques pistes pour vous préparer à réussir vos entrées en contact avec des personnes influentes. Certaines sont adaptées à tous les cas de figure, d'autres se préparent à l'avance ou seront réservées aux cas exceptionnels. À vous de choisir et de vous approprier celles qui vous semblent les plus accessibles.

- **Se renseigner sur la personne ciblée**

L'entrée en matière sera d'autant plus facilitée que vous en saurez plus sur elle. Les deux objectifs prioritaires de vos recherches sont les suivants : quels sont vos points communs et en quoi vous pourriez l'aider dans son business ou sur un autre plan ? L'objectif n'est pas de revenir avec un bon de commande ! C'est d'entrer en contact de manière suffisamment efficace pour justifier une suite à donner, un prochain contact. Comment se renseigner ? Internet est là pour cela. Google et les réseaux sociaux regorgent d'informations sur votre cible. Encore mieux, vous pouvez demander à Google de veiller pour vous. Il vous suffit d'utiliser la fonction alerte pour recevoir par e-mail tout ce qui est dit sur elle sur le Net.

- **Rester naturel**

Les gens qui réussissent, les I3 que vous ciblez, sont des gens normaux. Inutile de s'inventer un style. Parlez-leur, certes, avec respect mais pas trop. L'authenticité sera la meilleure alliée d'une rencontre de qualité.

- **Préparer son « *pitch* personnel »**

Que dites-vous pour vous présenter ? Parlez-vous de vous ou des problèmes que vous pouvez aider vos interlocuteurs à résoudre ? Le cahier des charges de votre *pitch* personnel est le suivant : arriver en 30 secondes maximum à donner envie à votre interlocuteur de discuter davantage avec vous.

- **Préparer vos questions**

Un dialogue passe par des questions. Quelles sont les questions que vous pouvez poser à la personne que vous venez de rencontrer ?

- Soit des questions larges mais centrées sur l'autre (les gens adorent parler d'eux).
- Soit des questions en lien avec ce que vous avez appris en faisant vos « devoirs de préparation ».
- Soit des questions liées à ce que vous pourriez apporter à l'interlocuteur que vous venez de rencontrer.

Exemple

Imaginons que nous venons de nous rencontrer dans un salon professionnel et que nous venons d'apprendre que vous êtes directeur commercial d'une grosse structure. Que répondriez-vous à la question suivante : « Quel est le pourcentage de vos commerciaux qui vous demandent régulièrement des dérogations tarifaires ? » Votre réponse nous donnera sans doute quelques pistes pour vous poser d'autres questions et vous laisser entendre que nous pourrions peut-être vous aider sur ce point.

• **Proposer une rencontre au calme**

Quelle que soit la qualité de votre pitch ou celle de vos questions, le lieu de cette rencontre n'est sans doute pas le cadre idéal pour vous lancer dans une argumentation. L'idée est donc de conclure simplement sur le fait que vous auriez manifestement un bénéfice mutuel à prolonger cette conversation à court terme. Il sera donc conseillé de se limiter à échanger ses cartes de visites et convenir de l'étape suivante. Attention à bien noter immédiatement au dos de la carte de visite le thème de l'entretien, ce que vous avez retenu de particulier et surtout ce sur quoi vous vous êtes engagé. Si vous êtes dans un salon ou un cocktail, c'est maintenant le moment d'aller rencontrer quelqu'un d'autre.



Une erreur à éviter : adopter des comportements antisociaux pendant les réunions ou événements auxquels vous participez !...

Participer avec un collègue à une manifestation et rester « collés » tels deux frères siamois.

Subir le « pot de colle » qui vous monopolise toute la soirée et vous empêche de rencontrer d'autres personnes présentes.

Ne pas éteindre son téléphone portable !

Se contenter de discuter avec les gens déjà connus.

Confondre première rencontre et démarchage. Plus vous demanderez de choses à votre interlocuteur lors de votre premier contact, moins les chances de le revoir seront élevées.

► *Comment développer sa proximité*

Nous venons de voir quelques idées pour provoquer les opportunités de rencontre, c'est-à-dire des opportunités pour faire passer des personnes influentes pour nous de P0 à P1. Une fois en P1, nous sommes au premier stade de la relation. Maintenant, c'est la suite qui compte. Allons-nous réussir à les faire glisser vers P2, voire P3 ou au contraire vont-ils progressivement disparaître à nouveau et quitter notre réseau, ne plus faire partie de notre patrimoine commercial. C'est pour éviter cet aller et retour que nous allons maintenant lister quelques idées pour conserver le contact et l'enrichir, semaine après semaine, mois après mois.

• Donner !

C'est la façon la plus simple de conserver le contact et d'améliorer ses relations avec ses contacts. Plus vous donnez, plus vos contacts vous en seront reconnaissants et plus ils seront prêts à leur tour à vous donner, vous donner leur confiance, leur aide, leur assistance, etc. Robert Cialdini¹ a démontré de façon claire la force de la réciprocité : recevoir oblige. Par exemple, un couple d'amis vous invite à dîner et vous vous sentez immédiatement « obligé » de l'inviter à votre tour. Les relations humaines sont en grande partie basées sur cette règle. Se contenter de recevoir sans jamais « rembourser sa dette » est une attitude qui a vite fait de nous mettre en marge, de passer pour un ingrat.

Donner n'est pas difficile et en plus c'est un plaisir ; plaisir pour celui qui reçoit mais aussi et bien sûr plaisir pour celui qui donne. Évidemment il faut donner avec sincérité pour y prendre du plaisir. Si la démarche n'est qu'une tactique de manipulation, elle est démasquée.

☞ *Oublions d'abord ce que notre réseau peut nous apporter et demandons-nous ce que nous pouvons apporter à notre réseau.*

Voici quelques pistes à suivre pour ceux qui sont en manque d'imagination.

Téléphoner à ses principaux clients sans rien chercher à vendre. C'est leur accorder une marque d'attention qu'ils apprécieront : par exemple :

- prendre des nouvelles,
- transmettre une information qui les concerne ou qui peut les intéresser,
- les féliciter après avoir lu une information sur eux ou leur entreprise (la fonction alerte de Google vous y aidera).

Inviter à déjeuner bien sûr, mais il y a bien d'autres possibilités : rencontre sportive, sortie culturelle, petit-déjeuner à thème, etc.

1. Robert Cialdini, *Influence et Manipulation*, First, 2004.

Donner des pistes de business; appeler un de vos contacts pour lui ouvrir une porte ou lui dire qu'il peut appeler de votre part un autre contact et ainsi générer une relation commerciale entre eux.

Organiser des échanges de bonnes pratiques, par exemple en organisant un *déjeuner à trois* pour que deux de vos contacts qui ne se connaissent pas puissent se rencontrer, soit pour faire du business ensemble, soit pour échanger leurs bonnes pratiques dans leurs secteurs respectifs. Par exemple, deux managers commerciaux, l'un du secteur pharmaceutique, l'autre du secteur énergétique, peuvent certainement trouver intérêt à discuter pour tirer profit mutuellement des bonnes pratiques de l'autre.

Aider les enfants. Aider les enfants de votre contact par exemple pour rechercher un stage est une des choses les plus appréciées.

Faire du sport ensemble. Le golf est évidemment le sport le plus adapté pour faire du sport avec un client. Après avoir passé 4 heures sur le fairway, plus le déjeuner, votre degré d'intimité avec lui n'est évidemment plus le même. Maintenant si vous ne jouez pas au golf (personne n'est parfait), vous pouvez aussi pratiquer d'autres sports avec vos clients, tant que ce ne sont pas des sports de combats...

Identifier et développer son point commun. Si vous avez un point commun avec quelqu'un, les techniques de vente ne sont plus utiles. On apprécie tellement les gens qui nous ressemblent que ce point commun est un fantastique accélérateur de proximité. Comment découvrir le point commun ? Soit en posant directement des questions et en vous intéressant à l'autre. Soit en utilisant Internet. Google et les réseaux sociaux sont là pour vous aider.

Répondre aux invitations. Si on vous invite à une manifestation ou si on vous demande un service, répondez. Bien sûr cela paraît évident, mais n'est pas toujours fait. Prenez le temps de répondre personnellement et avec soin. Si quelqu'un organise une manifestation et vous y invite, vous contenter d'informer si vous serez présent ou non est dommage. Intéressez-vous un minimum à l'événement en question, félicitez-le pour l'organisation. Si on vous demande un service, faites-le aussi de bon cœur et faites-le à fond. Répondre à une sollicitation en le faisant à moitié est pire que de dire non.

Demander un conseil. Demander un conseil est aussi une forme de don. C'est donner sa reconnaissance pour l'expertise de l'autre, pour sa capacité sur un plan particulier. Donc, appeler quelqu'un pour demander un conseil, professionnel ou personnel, est également une bonne façon de rester dans le paysage.

- **Organiser son suivi**

Compte tenu de nos emplois du temps, nombreuses sont les excuses pour se laisser happer par les sollicitations quotidiennes et oublier d'entretenir avec soin son réseau. Nous allons donc vous proposer de personnaliser un outil de suivi de votre réseau. C'est un outil simple à créer sous Excel.



Oublier ses bonnes résolutions...

107

termes de conquête de « *leads*¹ ». Que ce soit *via* une prospection téléphonique ou grâce à la recommandation d'un client ou d'un contact « I3/P3 », la prochaine étape vers le bon de commande passera par la tenue d'un entretien de vente plus complet. L'objet du prochain chapitre est de vous aider à conduire de manière efficace vos entretiens de vente, notamment les premiers entretiens qui détermineront l'entrée en relation.

1. Dans le jargon de certains métiers, notamment à forte culture technique, un *lead* est une opportunité de vente.

CHAPITRE 2

Conduire l'entretien

La scène se déroule à l'occasion de l'un des premiers entraînements réservé aux nouvelles recrues du Mossad¹...

« Il était près de 16 h 30. Un des instructeurs se tourna vers moi et me demanda : « Tu vois ce balcon, là-bas ? Tu as trois minutes pour réfléchir. Ensuite, je veux que tu entres dans cet immeuble, et six minutes plus tard, pas plus, je veux te voir avec le propriétaire ou le locataire sur le balcon, un verre d'eau à la main.

Là, j'eus vraiment peur. Nous n'avions pas nos cartes d'identité, ce qui est illégal en Israël. En outre, nous devons utiliser notre faux nom, quoi qu'il arrive. Et si nous avions des démêlés avec la police, nous devons leur raconter l'histoire que nous avons choisie comme couverture.

Que faire ? Il fallait d'abord découvrir quel appartement correspondait au balcon. Après une longue hésitation, je déclarai à l'instructeur que j'étais prêt.

– Quel est ton plan dans les grandes lignes ? me demanda-t-il.

– Je fais des repérages pour un film, répondis-je.

Nos instructeurs mettaient toujours l'accent sur la spontanéité, mais ils voulaient aussi que nous ayons un plan de base et qu'on ne se dise pas : « Advienne que pourra ! » ».

Pour l'anecdote, la nouvelle recrue réussit à convaincre le propriétaire. Le parallèle avec le message de ce chapitre est évident : le vendeur, lui non plus, ne doit pas compter uniquement sur sa spontanéité pour mener ses entretiens. Le « talent » ne

1. Extrait du livre de Victor Ostrovsky et Claire Hoy, *Mossad : un agent des services secrets israéliens parle*, Presses de la Cité, 1990.

suffit plus ! Bien sûr il faut savoir garder sa spontanéité, sa personnalité, son naturel. Le sens de l'improvisation est d'un grand secours lorsque l'entretien n'évolue pas exactement comme on l'aurait souhaité. Cependant, la concurrence est devenue tellement importante que le « talent » à lui seul ne suffit plus. Les acheteurs sont sollicités quotidiennement par des dizaines de commerciaux et la « fibre commerciale » doit absolument être complétée par de la méthode, une organisation, « un plan » dirait l'instructeur du Mossad¹. C'est justement ces « plans » que nous allons étudier dans ce chapitre.

Il ne s'agit en aucun cas de transformer les vendeurs en robots, mais au contraire de leur donner la possibilité d'exprimer leur personnalité, d'être à l'aise et naturel aux yeux du client, tout en ayant dans la tête une idée très claire de la façon d'orienter l'entretien. C'est ce que l'on pourrait appeler, « jouer à trois coups d'avance ».

Conduire efficacement ses entretiens signifie que l'on est capable de préparer et de mettre en œuvre des stratégies d'entretien adaptées au type de vente ou à la situation particulière de l'interlocuteur. Cela signifie également qu'on est capable de respecter

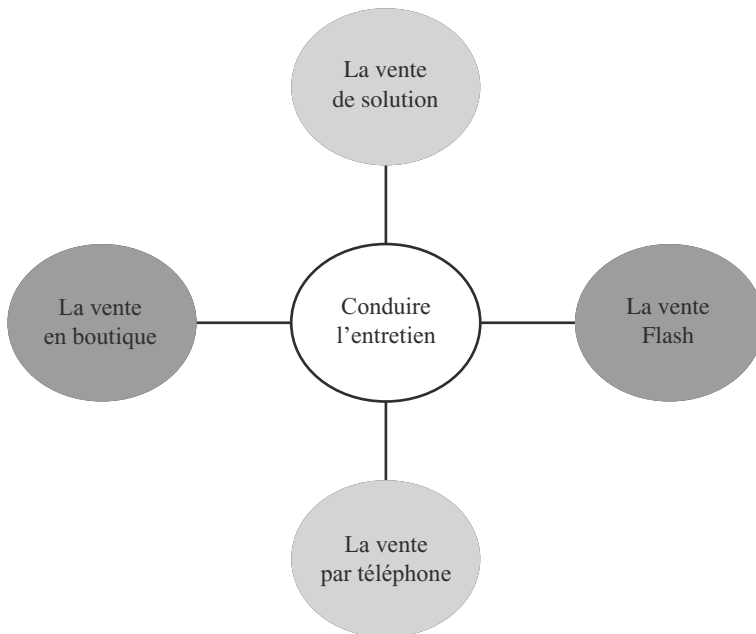


Figure 2.1 – Structurer ses entretiens selon les contextes

1. Dans le même ordre d'idée, et contrairement à ce que l'on pourrait penser, il existe des cours d'improvisation en matière de musique ou de théâtre. On s'entraîne à maîtriser les principes pour réussir une improvisation.

au minimum quelques étapes clés qui permettront de mieux encore mettre en valeur son offre. Nous verrons donc successivement des façons différentes de structurer ses entretiens selon les contextes.

La vente de solution

Pour commencer ce chapitre, nous allons traiter des entretiens de face à face qui nécessitent une forte interaction entre le commercial et l'acheteur. Les conseils et la méthode LEAD^{®1} présentée dans les pages qui suivent seront donc d'abord destinés aux commerciaux qui vendent des services, du conseil, des produits à forte valeur ajoutée.

Les pratiques refusées par les clients les plus sollicités : les meilleurs effets répulsifs

L'expérience montre que l'objectif de séduction poursuivi par le commercial est parfois anéanti par des pratiques qui stimulent plutôt l'envie d'abrégier rapidement l'entretien... Voici quelques exemples de pratiques à proscrire d'urgence !

► *L'égoïsme exacerbé*

Nous suggérons d'éviter les pratiques qui consistent à présenter d'emblée son entreprise de façon extrêmement précise. Les détails sur la stratégie, l'historique et/ou la répartition du chiffre d'affaires de votre entreprise intéresseront toujours un nouveau collègue, mais pas souvent vos prospects !

Une banque régionale avait de très gros objectifs de prospection pour rentabiliser sa politique agressive d'ouverture d'agences. Les chargés de clientèle étaient tellement marqués par le discours interne qu'ils démarraient sans complexe leurs entretiens de prospection par : « Je tenais à vous rencontrer parce que nous ouvrons beaucoup d'agences et nous cherchons des clients comme vous ! »

D'une part, on peut légitimement s'interroger sur l'intérêt que le client porte à la stratégie commerciale de la banque qui vient le solliciter.

D'autre part, le client peut d'un seul coup prendre conscience du très gros pouvoir de négociation qu'on est en train de lui donner.

1. Cette méthode est développée et protégée par Halifax Consulting.

On retrouve cette pratique dans de nombreux secteurs et même (surtout ?) dans des milieux où les commerciaux sont censés être de haut niveau. La différence vient alors de la qualité des supports. PowerPoint donne la possibilité à ces vendeurs de haut vol d'initier leurs entretiens par la présentation de 28 slides présentant toute l'offre et qui achèveront définitivement les a priori positifs du plus accueillant des prospects.

En fait deux raisons principales peuvent motiver une telle pratique :

- le syndrome du politiquement correct interne. C'est souvent parce que la machine de l'entreprise impose un discours uniforme pour motiver les troupes et homogénéiser les présentations que les commerciaux se croient obligés de les répéter systématiquement aux clients;
- se rassurer quand on a peur d'initier et de mener un vrai dialogue à valeur ajoutée réciproque.

➤ *Questions pour un champion*

Chaque année, environ 300 millions d'euros sont dépensés par les entreprises françaises en formation commerciale. Cela fait 20 ans que cela dure, et principalement autour des techniques de questionnement et d'écoute active...

À l'occasion d'un accompagnement terrain de préparation à un stage de perfectionnement aux techniques de vente, un des consultants d'Halifax Consulting a récemment eu l'occasion d'accompagner un vendeur de solutions de téléphonie auprès d'une clientèle d'entreprises de taille moyenne.

Le premier rendez-vous de la journée restera pour lui un grand moment. Après l'introduction du rendez-vous où tout l'art pour le consultant consiste à se faire passer pour un collègue du vendeur accompagné, l'entretien démarre enfin. Le vendeur pose alors sa première question : « Est-ce que la qualité, c'est important pour vous ? »

Il n'en fallut pas plus pour que le client se tourne vers le pseudo-collègue, et lui demande sans détours : « Vous faites de l'audit ? »

La qualité des questions posées illustre la qualité du commercial. Nous verrons dans le chapitre 3 quelques techniques de questionnement pour soigner la forme des questions. Mais au-delà de la forme, il est urgent pour les commerciaux qui veulent un tant soit peu se démarquer de ne plus tomber dans des travers inexcusables aujourd'hui. Essayons donc de ne plus imposer à nos clients les questions suivantes :

• Les questions « gros sabots »

Qui peut encore croire aujourd'hui à l'efficacité des méthodes qui parient sur le fait qu'un client qui a dit trois fois « oui » signera le bon de commande... Certes, certains

call centers utilisent encore ces pratiques, mais à vous de juger de leur efficacité quand elles vous sont adressées.

- Les questions « de quoi je me mêle »

Le client ne sait pas encore, ou ne se souvient plus très bien pourquoi le commercial est en face de lui, alors que celui-ci lui demande déjà : « Quels sont vos projets ? », ou « Je voulais vous voir parce que j'aimerais que vous me décriviez votre stratégie off-shore » ou « Pouvez-vous me dire comment vous allez vous développer sur le marché des semi-conducteurs ? ». Certes, nous ne pouvons pas condamner la pertinence de ces questions. Mais les assener en tout début d'entretien, comme une introduction évidente, stimule au mieux la méfiance, au pire l'agacement vis-à-vis de cet interlocuteur qui ne nous a pas encore donné quoi que ce soit et qui nous demande déjà tant.

- Les questions « king de la découverte »

Il s'agit là des innombrables questions posées par le commercial qui n'a retenu qu'une chose de ses nombreux stages : il faut bien comprendre les besoins du client avant de lui proposer quoi que ce soit. Bien sûr, ce principe est bon. Maintenant, poser absolument toutes les questions pertinentes avant de proposer quoi que ce soit est bien en phase avec l'orthodoxie historique des techniques de vente, mais certainement beaucoup moins avec les objectifs de gestion du temps efficace de la majorité des clients.

➤ *L'extra-terrestre*

Le syndrome de l'extra-terrestre est illustré par les pratiques qui consistent à « étonner » son client dans le mauvais sens du terme. Par exemple :

- soit en prenant les habits du parfait donneur de leçons, très répandu dans le monde du conseil. C'est le cas du consultant ou du commercial de « haut niveau » qui est capable de vous apporter instantanément une solution à un problème que vous n'avez pas réussi à résoudre en 10 ans... C'est aussi celui qui vous explique sans aucune difficulté comment il a déjà résolu ce problème chez votre principal concurrent !
- soit en prenant vraiment les habits d'E.T. qui débarque dans le bureau de son interlocuteur sans rien connaître ni du métier, ni du positionnement, ni de l'historique de la relation :
 - pas de visite du site internet (d'ailleurs beaucoup de clients initient maintenant leur entretien par « Vous êtes allé sur notre site ? ») ;
 - pas de connaissance du dossier client ;
 - pas d'information sur ce qui est à la une des journaux.

Adapter ses comportements aux attentes des clients toujours plus sollicités et pressés

Le premier entretien est très important sur le plan de la séduction. Au-delà des aspects comportementaux, qu'attendent nos prospects d'un premier entretien ? Voici trois premières pistes de réponses.

► *Découvrir des innovations, entendre un discours ou des convictions nouvelles*

Avoir des convictions n'a jamais tué personne ! Les clients apprécient rarement l'arrogance, mais la respectent plus que la « guimauve ». Sans vouloir s'écarter du sujet qui nous intéresse ici, voici un extrait d'un ouvrage politique¹.

« George Bush l'a emporté sur John Kerry, non pas à cause de la différence (marginale) de leurs programmes mais parce qu'il apparaissait comme un roc de certitude face aux doutes et scrupules de son adversaire.

L'intellectuel, surtout s'il est honnête, est condamné à l'incertitude. [...] Les électeurs préfèrent entendre : « suivez-moi car je sais où je vais », alors que c'est le plus souvent mensonger. [...] Les Américains ont reconnu dans un sondage que Kerry était le plus intelligent, mais le plus grand nombre a choisi Bush, plus à l'aise dans son corps et dans ses convictions. Ceux qui ne doutent pas exercent une étrange fascination sur les autres, en particulier sur ces électeurs éternellement inquiets, ballottés de slogans vagues en information douteuses puisque systématiquement contestées. »

Quelles sont vos convictions dans votre industrie ? À quoi croyez-vous vraiment dans l'exercice de votre métier ? Comment et quand mettez-vous en évidence vos convictions lors de vos entretiens commerciaux ?



Une erreur à éviter : la Girouette

À l'occasion d'un rendez-vous commercial auprès des responsables RH d'un grand groupe bancaire, le Directeur associé d'un grand cabinet de conseil démontra qu'il maîtrisait à la perfection la technique de la girouette. Cet expert fut capable, sous les yeux ébahis des collègues qui l'accompagnaient de changer trois fois de conviction au gré des remarques du client et ce en l'espace d'une heure d'entretien à peine. À votre avis, le client a-t-il acheté la prestation proposée ? Remarque : l'associé en question était ancien directeur de cabinet d'un ministre, ce qui est, il est vrai, une circonstance atténuante !

1. Friedman J.-P., *Dans la peau de Sarko*, Michalon, 2005.

Considérez qu'aujourd'hui beaucoup plus qu'hier, le « tout-venant » n'a plus sa place et la sévérité du jugement du client est immédiate. Soit vous avez des choses à dire qui sortent un peu de l'ordinaire, et vous y croyez vraiment, soit on se passera de vous écouter très longuement.

➤ *Découvrir ce qui se fait chez d'autres world class*

Votre interlocuteur sera toujours preneur d'idées ou d'exemples de pratiques d'un autre secteur qui sont originales, incongrues ou amusantes ou développées par d'autres « *world class* » de leur secteur. Ce qu'un client attend aussi d'un fournisseur, c'est qu'il lui apporte des idées et de l'information sur d'autres industries qu'il ne connaît pas.

➤ *Comprendre que l'on peut être « une bonne carte » pour lui*

Ceci reste bien sûr dans un registre implicite, mais rassurez-vous, vos interlocuteurs ont comme vous des préoccupations très matérielles qui consistent, par exemple, à préparer la fin d'année du mieux possible, en tout cas du point de vue de leur promotion personnelle. Il peut donc être habile de lui faire comprendre que :

- vous pouvez l'aider à briller en interne;
- vous n'allez pas le mettre en difficulté;
- vous pouvez l'aider à faire mieux que les autres au sein de sa propre entreprise.

*Un plan d'entretien adapté à la vente de solutions :
la méthode LEAD®*

- Légitimer sa présence.
- Explorer les enjeux.
- Accentuer l'intérêt.
- Déclencher l'engagement.

Les pages suivantes présentent l'ensemble des étapes et plus particulièrement la première étape. Les ressources utiles pour réussir les étapes 2 à 4 sont détaillées dans les chapitres 3 et 4 de la première partie de cet ouvrage.

➤ *Légitimer sa présence*

Il s'agit de la première étape de votre entretien. Tout comme à l'occasion d'un entretien de recrutement, les premiers instants sont déterminants. L'impression que vous allez donner à votre client, la confiance que vous allez lui inspirer, la façon dont va évoluer l'entretien seront fortement influencées par les premières minutes. C'est en quelque sorte une première vente à réussir. Au terme des premiers instants de l'entretien, votre interlocuteur doit savoir que l'entretien va être intéressant et productif.

Vous devez avoir au moins quatre objectifs en tête.

• **Rassurer sur le casting !**

Plutôt que de présenter votre société dans le détail pendant plusieurs minutes, préférez répondre aux questions que votre prospect se pose sur vous, depuis que vous êtes entré dans son bureau, sans oser les formuler. Ce qui l'intéresse certainement à ce moment de l'entretien, c'est de savoir en quoi la personne qu'il a en face de lui est capable de lui apporter de bons conseils et de répondre de façon pertinente à ses questions. Donc, attention à l'excès de modestie qui consiste à ne pas parler de soi, ou pire encore, à se dévaloriser grâce à quelques « ondes négatives ». Vous valoriser est en fait une façon implicite de valoriser votre client, donc pas de pudeur mal placée sur ce registre et rassurez rapidement votre interlocuteur sur votre capacité à avoir le niveau de discours attendu. Si vous voulez un raccourci, répondez à la question suivante : *pourquoi moi, aujourd'hui en face de vous ?*

- *Pourquoi moi* : Quel est votre positionnement ? Votre expérience ? Votre savoir-faire ?
- *Aujourd'hui* : En quoi le contexte de l'entretien est-il favorable à votre rencontre ?
- *En face de vous* : Pourquoi et à quelle fréquence êtes-vous amené à rencontrer des interlocuteurs du même niveau que votre interlocuteur du jour ?



Une erreur à éviter : valoriser... son patron !

À l'occasion de l'assessment d'une force de vente d'un grand industriel européen, nous avons eu l'occasion de rencontrer, dans des conditions identiques à la réalité, une trentaine de commerciaux de haut niveau chargés de vendre des solutions à plusieurs millions d'euros. Nous nous aperçûmes que 90 % de ces commerciaux commençaient leur entretien par une présentation de l'ensemble des offres de leur division (alors que le prospect n'était concerné que par l'une d'entre elles) et surtout présentaient un superbe organigramme de leur structure. Le problème c'est que cet organigramme montrait immédiatement que leur positionnement personnel était 3 ou 4 rangs en dessous du patron de la division... Pas très flatteur pour le client qui s'attendait peut-être à valoir plus de considération.

Si vous devez présenter des documents, adaptez-les. De la même façon adaptez votre présentation personnelle en fonction du niveau de votre interlocuteur et parlez de vous de façon valorisante. Ne restez pas « scotché » à la présentation institutionnelle de votre entreprise qui valorise la structure plus que l'individu qui porte l'offre à l'instant « t ». Si vous pensez que votre titre et/ou votre positionnement dans la structure n'est pas suffisamment valorisant, décrivez vos missions et/ou votre rôle.

Prenons le cas d'un exploitant bancaire en agence. Laquelle de ces deux présentations trouvez-vous plus valorisante pour les deux parties :

- « Je suis conseiller de clientèle. »
- « Mon rôle au sein de l'agence est plus particulièrement de conseiller les clients sur la gestion courante de leurs comptes et sur des questions plus pointues qui touchent à la gestion optimale de leur patrimoine. »

• Initier le dialogue

Nous voudrions partager une conviction avec vous : la vente en général, et notamment la vente de solution, consiste davantage à faire venir son interlocuteur vers soi que d'aller vers lui.

Chaque occasion qui vous est donnée pour faire en sorte que votre interlocuteur exprime son point de vue, valide vos arguments ou prenne position est à saisir. Se réfugier dans l'argumentation et se noyer dans le monologue ne favorise pas la vente. Et pourtant, combien d'entretiens démarrent sur les chapeaux de roues de l'argumentation, tête baissée jusqu'à l'épuisement. Pour éviter cet écueil, recherchez le dialogue dès le tout début d'entretien. À ce stade, rien de tel que de donner l'occasion à votre interlocuteur de se présenter à son tour.

Imaginez la situation suivante : vous êtes parti en séminaire avec votre entreprise. À l'occasion de ce séminaire une photo collective de l'ensemble des participants a été prise. Quinze jours après votre retour, vous recevez un exemplaire de cette superbe photo. Vous l'avez entre les mains. Qui regardez-vous en premier ?

Il y a de fortes chances pour que votre client réagisse exactement comme vous... Puisque l'un de ses sujets de préoccupation essentiel est sa propre personne, donnez-lui l'occasion de se présenter. Ne lui posez pas immédiatement des questions sur son entreprise, mais intéressez-vous sincèrement à l'individu que vous avez en face de vous. Cela ne prend pas beaucoup de temps et les conséquences vont être très positives :

- votre client se valorise (et donc vous trouve sympathique) ;
- vous commencez dès le début de l'entretien à cerner sa personnalité et ses motivations ;
- des relations interpersonnelles sont en train de naître, et elles seront très importantes pour l'établissement de l'indispensable confiance (même en B to B, c'est un Homme qui vend à un autre Homme plus que la société X à la société Y) ;
- le dialogue est vraiment initié ; tout va bien, vous pouvez commencer à vous détendre...

Vous pouvez demander des précisions sur les contours exacts des responsabilités de votre client ou sur son historique dans la structure. Rares, très rares sont ceux qui n'apprécieront pas cette porte ouverte pour parler de ce qui les intéresse le plus au monde : eux-mêmes.

- **Se caler**

Depuis que vous êtes entré dans le bureau de votre interlocuteur, celui-ci vous observe, et réciproquement...

Du premier coup d'œil, un jugement qui s'appuie sur l'apparence physique est déjà porté. Si on rentre un peu plus dans le détail, on découvre que l'impression que l'on dégage est plus ou moins appréciée en fonction des propres critères de l'interlocuteur. La similarité est un des moyens (certainement inconscient) qui nous aide à juger une personne. Plus les gens nous ressemblent, plus nous les apprécions. La similarité ne porte naturellement pas seulement sur l'apparence physique mais touche également les centres d'intérêts, hobbies et convictions. On trouve plus sympathique quelqu'un qui partage les mêmes goûts que soi.

Exemple

Certaines compagnies d'assurances ont cherché à déterminer les caractéristiques communes des vendeurs qui ont réalisé des opérations spectaculaires, c'est-à-dire la vente de contrats très importants.

Elles ont observé que les contrats hors du commun étaient vendus par des vendeurs qui ressemblaient à leur client. Ils partageaient les mêmes goûts, leur âge était souvent comparable, ainsi que leur opinion politique...

Vous avez donc intérêt à rechercher immédiatement les indices qui vous permettront de « ressembler » rapidement à la personne que vous avez en face de vous. Bien écouter la façon dont votre interlocuteur répond à votre question précédente vous permettra d'identifier les premières pistes pour vous synchroniser, par exemple :

- Le niveau technique du discours : avez-vous affaire à quelqu'un qui est susceptible de mettre les mains dans le cambouis ou plutôt à quelqu'un qui s'intéresse aux grands enjeux ?
- Le niveau d'estime de soi : avez-vous affaire à quelqu'un qui a une très haute opinion de lui-même et qui doit être caressé dans le bon sens du poil ou à quelqu'un de simple et direct.
- Le niveau de détail du discours : avez-vous affaire à un « global » qui ne se préoccupe que des grandes lignes ou à un « détail » qui aura besoin que vous précisiez bien tous vos propos.

Au-delà de ces premiers éléments, vous pouvez également respecter les deux techniques de synchronisation suivantes.

- **Adapter le rythme du « débit » à celui de son interlocuteur**

Si vous êtes d'un tempérament vif et si vous parlez plutôt rapidement, n'avez-vous pas été agacé la dernière fois que vous avez discuté avec quelqu'un qui parlait lentement et de façon très posée ? La réciproque est également valable ! Les gens qui

parlent lentement ont tendance à juger les gens qui parlent vite comme des excités, qui ne réfléchissent sans doute pas assez avant de s'exprimer. De même les gens qui parlent vite considèrent généralement que les gens plus posés sont mous, lents et incapables de faire avancer les choses. Il est donc utile de réduire le décalage entre les rythmes de voix. Il ne s'agit pas de faire un concours d'imitation, mais tout simplement de se caler au niveau du rythme de son interlocuteur. C'est une première façon de pratiquer ce que l'on appelle la synchronisation.

- **Adapter sa posture physique à celle de son interlocuteur**

Profitez d'un prochain passage dans un lieu public pour observer des personnes qui discutent. Elles sont détendues car leur conversation n'a rien de stratégique. Vous remarquerez sans doute qu'elles ont tendance à synchroniser leur comportement non verbal, c'est-à-dire les grandes lignes de leur posture ainsi que leurs gestes. Ce mimétisme n'est absolument pas volontaire et calculé, encore moins conscient. En revanche, il traduit un certain climat de confiance.

Si deux personnes qui sont en confiance se synchronisent naturellement, un vendeur qui veut créer un climat de confiance aura donc intérêt à se synchroniser en adaptant sa posture à celle de son client. Attention, il ne s'agit pas de singer son interlocuteur, mais simplement d'accorder les grandes lignes de sa posture à la sienne. C'est important pour lui renvoyer une image qui lui ressemble.

Pour s'en convaincre, il suffit d'imaginer un acheteur très détendu, en arrière sur son siège face à un vendeur raide comme un piquet, la mallette posée sur ses genoux, lesquels sont collés contre le bureau du client. Il est évident que le client ne s'identifiera pas à un tel interlocuteur.

Tous ces réflexes de synchronisation sont intéressants à acquérir, car au-delà du climat de confiance qu'ils aident à créer dans l'entretien, ils incitent surtout le vendeur à se concentrer sur l'autre, et par conséquent à développer une écoute particulièrement active.

C'est en prenant en compte ces différents éléments que vous arriverez rapidement à vous « caler », c'est-à-dire à ressembler à votre client et à vous faire accepter dans son environnement. Attention, se caler est vraiment important. Il s'agit en fait de vous centrer sur l'autre dès le début de l'entretien pour lui permettre de mieux vous entendre. Ayez à l'esprit qu'avant de vous recevoir, votre interlocuteur avait sans doute deux ou trois autres choses en tête... Par exemple, l'entretien « serré » qu'il vient d'avoir avec un de ses collaborateurs, le rendez-vous qu'il doit avoir plus tard avec son propre patron, sans compter le troisième appel téléphonique de sa fille qu'il doit impérativement aller chercher à la sortie du poney ce soir... Et subitement, alors que tout cela se bouscule dans son esprit, vous arrivez dans son bureau... Autant de raison pour prendre le temps de vous caler avant d'aborder la présentation de votre offre...

- **Proposer un déroulé d'entretien vraiment adapté au client**

L'objectif est maintenant de rentrer dans le vif du sujet et c'est à ce stade que deux variantes sont possibles selon que vous vous trouvez face à un client qui consulte, ou face à un client *a priori* non-demandeur auprès de qui vous avez obtenu un rendez-vous à votre initiative.

- *Le cas du client qui consulte*

C'est *a priori* le cas le plus facile. Le client est à l'initiative de la rencontre. Il vous a sollicité spontanément ou en réponse à une opération de marketing, et a souhaité vous rencontrer. Dans la suite de l'entretien, votre action va donc consister à déterminer avec précision les attentes du client et à ajuster votre offre par rapport aux offres concurrentes.

Ainsi, lancer la suite de l'entretien dans ce cas de figure peut se faire au choix, en utilisant une des tactiques suivantes :

- *Poser une question vraiment ouverte* sur la façon de procéder. Par exemple : « Comment voulez-vous qu'on procède ? ». Soit votre client a déjà en tête des questions précises et il sera ravi de pouvoir orienter l'entretien rapidement vers ses points d'intérêt, soit ce n'est pas le cas et vous lui proposerez une façon de faire.
- *Rebondir sur une proposition du client* ou une attente forte qu'il vient d'exprimer. Attention, sous prétexte de respecter l'orthodoxie des techniques de vente, on s'acharne parfois à vouloir absolument poser toutes ses questions de « découverte » avant de présenter son offre. Évidemment, il ne s'agit pas de se ruer tête baissée dans une argumentation exhaustive, mais, de grâce, ne tombons pas dans les stéréotypes. Préférez un vrai dialogue au respect, coûte que coûte, des préceptes méthodologiques classiques. Donc si par bonheur votre client est intéressé d'emblée par une partie de votre offre et qu'il vous le dit, alors « allons-y ». Gageons qu'il appréciera cette souplesse de votre part.
- *Proposer un plan d'entretien* qui justifie de poser quelques questions en préambule. Il s'agit de « fixer un cadre », de se mettre d'accord sur l'organisation pratique de la discussion et sur les contraintes horaires à respecter :
 - vous rassurez ainsi votre interlocuteur sur votre professionnalisme et sur votre capacité à mener un entretien de façon efficace ;
 - face à un client *a priori* peu bavard, vous pourrez ainsi tomber d'accord sur la nécessité de poser un certain nombre de questions pour pouvoir bien comprendre ce qu'il attend de vous ;
 - face à un interlocuteur qui, au contraire, a tendance à partir dans de longs monologues, les règles du jeu ainsi établies vous permettront, si nécessaire, de recentrer la discussion en douceur sur l'ordre du jour.
- *Proposer de présenter quelques expériences récentes*. Ceci sera adapté si vous sentez que le client certes consulte, certes est demandeur, mais est tout de même un peu

méfiant parce que vous n'êtes pas le premier à venir lui « raconter l'histoire ». Vous pouvez alors lui proposer de commencer de façon un peu informelle en présentant par exemple trois points clés de votre offre qui ont démontré une certaine différence sur des expériences récentes.

Dans tous les cas, après avoir proposé une façon de procéder, validez que votre client est bien satisfait par cette façon de faire. Il s'agit de s'assurer que l'entretien va s'engager dans une direction acceptable pour le client. Ne vous lancez pas dans le reste de l'entretien sans être absolument certain que vous êtes bien en phase avec votre interlocuteur. Bien sûr, ce conseil peut faire hésiter ceux qui attachent beaucoup d'importance à la préparation de leur entretien et qui ne tiennent pas à ce que le client les emmène sur un autre terrain. Moralité, *il faut préparer son entretien mais aussi être capable d'oublier sa préparation quand l'entretien démarre...* C'est là toute la différence entre un entretien de vente réel et un entretien virtuel.

• *Le cas du client non demandeur*

Qu'est-ce qu'un client non demandeur ? C'est un client qui n'a pas de problème aigu à résoudre, qui est satisfait de sa solution actuelle et de ses fournisseurs. C'est donc un client qui est persuadé, au début de l'entretien, qu'il n'a pas besoin de vous à court terme. Néanmoins, si les objectifs vus plus haut (présentation personnelle) ont été atteints, nous pouvons faire le pari que votre interlocuteur est au moins prêt à vous écouter.

Il s'agit alors de continuer à démontrer votre autorité sur le sujet de l'entretien et déclarer sans détour et immédiatement votre objectif : identifier rapidement avec votre interlocuteur une piste de business potentiel à creuser. Il s'agit de le dire naturellement, sans agressivité, ni pudeur, tout en jouant sur le sentiment de liberté. Il s'agira ensuite d'accrocher l'intérêt par la présentation de *success stories* captivantes.

D'abord, annoncez votre objectif en jouant sur le sentiment de liberté.

Extrait de l'ouvrage de Robert Vincent Joules et Jean-Léon Beauvois, *La soumission librement consentie*¹ :

« Rien de plus facile que de créer un contexte de liberté. Il suffit d'assortir la requête, d'une phrase affirmant à l'interlocuteur qu'il est libre de faire ou de ne pas faire ce qu'on attend de lui. Nous donnons cette phrase pour l'une des plus fascinantes de la littérature scientifique. Cinquante années de recherches nous montrent qu'elle est un puissant facteur d'engagement des gens dans leurs actes, certainement même le facteur d'engagement le plus puissant. [...] »

Il ne faudrait surtout pas croire que les gens déclarés libres se comportent comme s'ils étaient effectivement libres en refusant de se soumettre. Ces mêmes cinquante années

1. *La soumission librement consentie*, PUF, 2006.

de recherches nous montrent exactement le contraire. Vous pouvez être rassuré, la déclaration de liberté n'affecte en rien la probabilité que quelqu'un accède à votre demande, pour peu évidemment que vous sachiez vous y prendre. »

Déjà dans leur premier ouvrage¹, Joules et Beauvois démontraient que des sujets à qui on demande de réaliser des actes contraires à leurs convictions, placés en situation de libre choix étaient plus nombreux à les réaliser que ceux qui étaient placés sous contrainte.

Ainsi, replacées dans le contexte des techniques de vente, les nombreuses expériences des psychologues doivent nous inciter à bannir les techniques « des trois oui successifs » et plutôt donner au client la liberté de choix quant à la suite de la relation. Non seulement il appréciera de ne pas être contraint par qui que ce soit, mais en plus on peut parier sur une certaine forme de teasing.

Annoncer l'objectif de l'entretien en jouant sur le sentiment de liberté peut se faire en utilisant les formulations suivantes :

- « L'objectif que je me suis fixé pour cet entretien est de vous présenter quelques expériences récentes et voir avec vous si vous y trouvez un intérêt qui justifie de creuser davantage la piste d'une collaboration entre nos deux sociétés. »
- « Je vous propose de vous présenter des exemples d'interventions récentes et nous verrons ensemble si oui ou non cela vaut la peine d'aller plus loin. »
- « Compte tenu de ce que je sais de votre entreprise, je pense que nous pouvons vous aider et c'est cela que je voulais valider en vous présentant quelques exemples d'expériences récentes. Mais peut-être que je me trompe complètement et dans ce cas n'hésitez pas à me le dire. »

Certains lecteurs pourront peut-être trouver la dernière formulation un peu « violente » notamment si ces mêmes lecteurs ont été formés aux techniques de closing agressives. C'est vrai que dire à son prospect « N'hésitez pas à me dire non » peut paraître osé. Mais c'est justement sur ce type de formulation que repose l'expression du sentiment de liberté cher à Joules et Beauvois. En outre, c'est une formidable façon d'annoncer à votre interlocuteur que vous avez très envie d'avancer avec lui, mais que vous n'avez pas besoin de le faire. Nous sommes convaincus que le vendeur le plus séduisant est celui que sait démontrer qu'il a envie tout en sous-entendant qu'il n'a pas besoin.

Ensuite présentez quelques success stories.

Une fois l'objectif clairement annoncé, il est temps d'attiser davantage encore l'envie de votre interlocuteur d'en savoir plus en lui présentant quelques expériences récentes qui illustrent à la fois votre savoir-faire et votre différence. Sur le ton, ces

1. *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, PUG, 2004.

présentations se déroulent de façon sereine sans « trop en faire », mais sur le fond et sur la forme il est conseillé de les préparer très soigneusement.

Si vous voulez être efficace dans la construction de vos *success stories*, vous pouvez remplir le tableau 2.1.

Tableau 2.1 – Construction d'une success story

Étapes de la présentation sur le fond	Étapes de la présentation sur la forme	Ce que doit se dire le client
1. Présentation de la préoccupation d'un client qui ressemble au prospect	Présenter la préoccupation de façon positive. <i>Un de nos clients se posait la question de...</i> Exprimer ensuite les conséquences négatives et notamment sur le plan financier. <i>En effet il constatait...</i>	<i>Ah oui, c'est un cas qui ressemble à ce que je rencontre.</i>
2. Présentation de la solution adaptée à la préoccupation du client et qui pourrait s'adapter au prospect...	Décrire la solution avec le bon niveau de détail. Suffisamment pour faire vivre l'exemple, le rendre crédible et captivant. Pas trop pour respecter la confidentialité. <i>On a adapté notre offre pour construire ensemble une solution qui s'appuyait sur trois caractéristiques principales...</i>	<i>Tiens, leur façon de faire est intéressante, ça m'a l'air différent. On dirait que c'est vraiment leur quotidien.</i>
3. Présentation des conséquences positives à la fois sur le plan économique et sur le plan des « bénéfices collatéraux »	Décrire les principaux bénéfices clients de la solution. <i>Finalement ce client a réalisé plusieurs types de gains. D'abord, sur le plan financier... (décrire les bénéfices, en volume, en temps gagné, en positionnement...). Et également, alors que ce n'était pas particulièrement attendu, on s'est aperçu que... (décrire la « cerise sur le gâteau » qui achève de démontrer la pertinence de votre solution).</i>	<i>Si je n'obtenais que la moitié de cela, ce serait déjà pas mal...</i>

Une fois les *success stories* présentées, il est important de faire en sorte que votre interlocuteur se positionne. Vous pourrez enchaîner par une question qui pousse le client à exprimer (ou non) son intérêt.

Exemples

- « Qu'est-ce que cela vous inspire ? »
- « À ce stade, ces exemples sont complètement décalés par rapport à votre contexte ou est-ce que vous pouvez y trouver un intérêt ? »
- « Parmi ces exemples, quel est celui qui s'approche le plus de vos enjeux actuels ? »

Quelle que soit la forme de la question, il est important de la poser, pour au moins deux raisons :

- D’abord, on joue sur le levier de la réciprocité. Le message implicite est : « Je te parle de choses tangibles tout de suite. Je ne te dis pas que je suis le meilleur partout, mais au moins tu sais rapidement quels sont mes points forts. Je ne te fais pas perdre de temps. Fais-en autant en me disant clairement sur quoi avancer. »
- Ensuite, on joue sur le sentiment de liberté : « Je viens voir si cela peut t’intéresser, mais si ce n’est pas le cas, j’irai voir ailleurs. J’ai envie mais pas besoin. »

Pourquoi prendre le risque de procéder ainsi, et rompre avec les méthodes standards qui suggèrent de poser de nombreuses questions avant d’avancer la première description de ses points forts ?

- D’abord parce que c’est différenciant. Coco Chanel affirmait : « Pour être irremplaçable vous devez toujours être différent. » Eh bien, alors que vos concurrents viennent encore pour poser des questions et comme par hasard dire ensuite qu’ils ont la meilleure réponse, vous procédez de façon radicalement différente. C’est un pari mais un pari mesuré parce que le commercial le répartit sur plusieurs offres possibles en partant des besoins présumés.
- Ensuite parce que raconter une histoire est un formidable capteur d’attention. Vous-même, imaginez qu’un vendeur soit en face de vous pour la première fois. Qu’est-ce qui vous intéressera le plus ? Qu’est-ce qui captera votre attention et votre intérêt le plus rapidement ?
 - répondre à ses questions sur votre propre société ?
 - l’écouter vous raconter l’histoire de son entreprise ?
 - prendre connaissance d’exemples concrets de bénéfices tirés de ses solutions par des clients qui vous ressemblent ?

Après avoir vu dans le détail la première étape de la méthode LEAD®, nous allons maintenant évoquer plus rapidement les trois étapes suivantes. L’objectif est de vous présenter les « enjeux de ces trois étapes ». Les ressources utiles pour les atteindre seront décrites en profondeur dans les chapitres qui leur sont consacrés :

- Explorer les enjeux, voir chapitre 3.
- Accentuer l’intérêt, voir chapitre 3.
- Déclencher l’engagement, voir chapitre 4.

► *Explorer les enjeux*

La deuxième étape de la démarche va consister à revenir sur le terrain du client en le faisant davantage s’exprimer sur sa situation actuelle. Évidemment, plus la toute première phase de l’entretien sera réussie, plus les étapes suivantes seront facilitées. C’est parce que votre introduction vous aura classé parmi les gens dignes d’intérêt que votre prospect sera d’autant plus disposé à répondre à vos questions.

Explorer les enjeux va consister à organiser votre diagnostic en vous centrant d'abord sur les implications business que votre solution pourrait avoir. En fait, il vous faut accepter le grand paradoxe de la vente : considérer ce qui vous fait vivre, à savoir la vente de vos produits ou solutions, comme un détail. Il s'agit d'abord de vous intéresser au « pourquoi » avant de vous focaliser sur le « comment ».



Une erreur à éviter : aller trop vite sur les détails !

Nous avons tendance à centrer trop rapidement notre discours sur les produits, sur les aspects qui ne sont finalement que des détails par rapport aux vrais enjeux à satisfaire ! Or, la valeur ajoutée d'un commercial passe beaucoup par sa capacité à aider le client à comprendre et satisfaire correctement les vrais enjeux du sujet.

Là encore, vous pouvez distinguer la conduite de votre entretien en fonction des deux cas de figure vus plus haut : nous allons détailler successivement le cas du client qui consulte et celui que vous avez sollicité.

• Le cas du client qui consulte

Dans ce cas, l'entretien a sans doute démarré assez facilement. Puisque votre prospect était à l'initiative de l'entretien, il est probable qu'il vous exprime assez rapidement et sans détours son besoin et ses attentes. Dans la pratique, on observe que la confiance générée par ce type de situation pousse les vendeurs à réduire au minimum cette étape. Attention, même lorsque vous êtes convaincu du bien-fondé de cette étape, l'empressement du client à connaître votre offre peut vous inciter à franchir la ligne jaune et ainsi rentrer dans les détails de l'offre trop tôt.

Le paradoxe est que l'empressement de votre client est sincère. Il ne veut pas vous piéger. Et pourtant ce même client vous dira peut-être plus tard dans l'entretien que finalement votre produit ne correspond pas exactement à ce qu'il recherche. Il sera bien entendu désolé de ne pas vous avoir signalé plus tôt que son cas était si spécifique, et vous serez au moins aussi désolé que lui d'être passé à côté d'une vente à votre portée. Même si votre solution pouvait s'adapter, c'est sans doute trop tard. Dans l'esprit du client, le mal est fait : votre solution a été conçue pour d'autres.

Le chapitre qui traite plus spécifiquement du diagnostic (chapitre 3) vous donnera des idées tant sur le plan des points à explorer que sur les techniques de questionnement utiles pour mener cette phase de l'entretien.

- **Le cas du client non-demandeur**

Si la première étape de LEAD a été bien menée, votre client est déjà plus attentif à ce que vous pourriez lui proposer. Nous pouvons même faire le pari que, dans bien des cas, la qualité de vos *success stories* auront suffi pour ouvrir la voie d'une discussion ouverte et directe qui ne nécessite pas de votre part l'utilisation de techniques de vente sophistiquées.

Comme il y a toujours des cas plus difficiles, considérons néanmoins celui où vous avez franchi le premier cap du scepticisme, mais que votre interlocuteur n'a pas encore pour autant d'attentes explicites. Il est juste un peu plus enclin à répondre à vos questions éventuelles. Rien de plus.

Votre stratégie de questionnement a alors un objectif clair : construire un tremplin idéal pour la présentation plus détaillée de vos solutions et aboutir à une proposition.

Vous pouvez alors utiliser la stratégie de questionnement ARA :

- Analyser la solution actuelle.
- Rechercher la faille.
- Accentuer la faille.

Pour analyser la situation, vous procéderez en deux temps.

- **Analyser la solution actuelle**

Dans un premier temps, votre analyse de la situation doit se faire au moyen de questions ouvertes, neutres, mais qui portent sur la façon dont votre client travaille actuellement dans le domaine qui est le vôtre. Cette analyse doit au départ être neutre, c'est-à-dire qu'on ne cherchera pas à démontrer à l'interlocuteur que sa solution actuelle est mauvaise.

Exemples

Pour un commercial d'une société organisatrice de salons professionnels face à un éventuel exposant :

- « Comment organisez-vous votre politique de communication ? »
- « Comment mesurez-vous les résultats de vos outils de communication ? »
- « Combien de salons faites-vous chaque année ? »

Pour un intermédiaire immobilier (face à un investisseur institutionnel) :

- « En interne, comment gérez-vous l'organisation et le suivi de votre parc immobilier ? »
- « Quelles sont les prochaines opérations à commercialiser ? »
- « Quelles sont les exigences les plus fréquentes de vos clients en matière financière ? »

Pour un banquier (face à un directeur financier) :

- « Comment avez-vous organisé vos relations avec vos principaux partenaires financiers ? »

- « Quelle est la saisonnalité de votre activité ? »
- « Quels sont vos projets de développement ? »

Comme vous pouvez le constater, ces questions sont neutres, dans le sens où elles ne portent pas de jugement. En revanche, elles ne sont pas complètement anodines pour la suite de l'entretien, car les réponses à ces questions pourront déjà dans certains cas vous donner des pistes d'insatisfaction potentielles à explorer.

Dans un deuxième temps, votre stratégie va consister à poser des questions sur les avantages de la solution actuelle du client et non sur les inconvénients.

Exemples

- « Qu'appréciez-vous plus particulièrement dans votre organisation actuelle ? »
- « Quels sont les points qui vous ont séduit dans l'approche de vos fournisseurs ? »
- « Quels bénéfices en avez-vous tiré ? »

Cette démarche n'est pas très souvent mise en œuvre par les commerciaux. En effet, il est plus logique de chercher ce qui ne va pas que ce qui va bien dans la solution proposée par ses concurrents. Et pourtant vous tirerez au moins trois bénéfices en procédant de la sorte :

- Vous allez gagner la confiance de votre interlocuteur. Le client se méfie parfois de vos motivations. En le questionnant sur ce qu'il a plutôt bien fait, sur ses satisfactions, vous allez le rassurer. Vous n'êtes pas en train de tout remettre en cause; au contraire vous favorisez la mise en place d'un climat favorable au bon déroulement de la suite de l'entretien.
- Vous allez découvrir ses motivations et ses critères de choix. La richesse des réponses à ce type de questions vous permettra de repérer les points importants aux yeux du client. En effet, si votre interlocuteur vous dit qu'il a choisi telle entreprise car la qualité du service après vente est irréprochable, vous savez déjà que votre proposition devra le rassurer sur votre capacité à lui apporter la même satisfaction.
- Vous donnez à votre client l'occasion de citer spontanément les inconvénients de sa solution actuelle. Faites l'expérience. Choisissez quelqu'un dans votre entourage et posez-lui des questions sur un bien d'équipement, une voiture ou même son travail. Commencez par poser des questions neutres, puis focalisez-vous sur les avantages. Vous constaterez vous-même que très rares sont ceux qui résistent au plaisir de citer quelques « failles » dans le produit en question.

En résumé, ces premières questions sur la solution actuelle utilisée par le client ont pour but de le rassurer, d'identifier ses principales motivations et surtout de lui faire citer spontanément des inconvénients. Il est évident que si votre prospect cite lui-même des inconvénients, l'impact sera beaucoup plus fort. En utilisant cette tactique, vous avez beaucoup de chances que des failles surgissent. Si ce n'est pas le cas, vous devez passer à l'étape suivante qui est un peu plus directive et qui consiste cette fois à rechercher (activement) la faille.



Deux erreurs à éviter pendant cette étape

Poser des questions trop générales

Évitez face à un client *non-demandeur* la question classique : « Qu'attendez-vous d'un nouveau fournisseur ? » C'est un bâton pour se faire battre. Si votre client n'est pas demandeur, par définition il n'attend rien de particulier.

Évitez également les questions trop larges sur l'entreprise et qui ne servent qu'à démontrer que vous n'avez pas pris la peine de préparer votre entretien. Par exemple : « Quelle est votre activité ? » ou « Que fabriquez-vous ? ».

Poser d'emblée des questions sur les inconvénients de la solution actuelle

Le client réagit toujours mal face à un vendeur qui d'emblée lui demande ce qui ne va pas dans sa façon de travailler. Une telle démarche suggère que le client s'est trompé jusque-là, et que l'on va remettre en cause ses choix, sa propre compétence. Croyez-vous qu'il soit réellement prêt à accepter cela ?

Même si votre produit est meilleur, il n'en conviendra pas rapidement. Aussi est-il nécessaire de faire preuve de plus de tact.

• Rechercher la faille

Si votre interlocuteur n'a pas cité spontanément des inconvénients à la solution qu'il utilise actuellement, votre objectif intermédiaire n'est toujours pas atteint, car votre client est encore *non-demandeur*. Il est donc inutile de présenter votre solution. Vous allez maintenant poser directement des questions orientées sur les problèmes, les insatisfactions, les risques ou les inconvénients attachés à sa solution actuelle. Ce seront des questions dont le but sera justement de soulever une faille.

Exemples (suite logique des exemples cités plus haut)

Pour un commercial d'une société organisatrice de salons professionnels face à un éventuel exposant :

- « S'il y avait un point à améliorer dans votre politique de communication, quel serait-il ? »
- « En moyenne, combien de nouveaux prospects vos commerciaux rencontrent-ils réellement par mois ? »
- « Comment animez-vous votre réseau de distribution ? »
- « Sur le salon que vous avez évoqué tout à l'heure, combien de décideurs avez-vous vraiment rencontré ? »

Pour un intermédiaire immobilier (face à un investisseur institutionnel) :

- « S'il y avait un point à améliorer dans la commercialisation de vos immeubles, quel serait-il ? »
- « Avez-vous le sentiment de bénéficier de tous les outils susceptibles d'accélérer la commercialisation ? »
- « Êtes-vous régulièrement informé des démarches effectuées par les intermédiaires qui s'occupent actuellement de la commercialisation de vos immeubles ? »

Pour un banquier (face à un directeur financier) :

- « Si aujourd'hui vous étiez amené à faire un audit de votre organisation bancaire, sur quel point concentreriez-vous votre attention ? »
- « Voyez-vous régulièrement votre interlocuteur ? »
- « Avez-vous un accès facile et direct aux conseils de spécialistes ? »
- « Combien de fois avez-vous changé d'interlocuteurs sur les trois dernières années ? »

Ce ne sont là que des exemples. Vous pouvez certainement les adapter à votre métier, mais surtout on vous invite à préparer très soigneusement cette étape de l'entretien avant le rendez-vous. Une bonne préparation d'entretien de prospection passe en effet par là. Il faut prévoir à l'avance quelles pourraient être les failles dans la solution actuelle du client, et les questions susceptibles de les faire apparaître. Une fois que cet objectif est atteint, il est temps de passer à l'étape suivante qui consiste à accentuer la faille.

• Appuyer sur la faille

On est tenté de présenter une solution et d'argumenter dès qu'on a identifié une faille. C'est encore trop tôt car cela revient à apporter une solution à un problème qui n'existe pas encore vraiment aux yeux du client. Il est essentiel de faire prendre conscience à celui-ci qu'un besoin existe, ou qu'une amélioration importante pourrait être apportée. C'est une phase délicate car il s'agit de poser des questions sur les conséquences négatives des inconvénients identifiés au cours de la phase précédente.

Exemples (suite logique des exemples cités plus haut)

Pour un commercial d'une société organisatrice de salons professionnels face à un éventuel exposant :

- « Que se passerait-il si les retours de votre prochaine campagne de promotion n'étaient pas à la hauteur des résultats escomptés ? »
- « Comment pouvez-vous compenser ce faible nombre de contacts avec de nouveaux prospects ? »
- « J' imagine que ce manque de contact avec les décideurs a eu un effet négatif sur le moral de vos équipes ? »

Pour un intermédiaire immobilier (face à un investisseur institutionnel) :

- « Comment adaptez-vous la gestion de vos investissements sans remontées claires et régulières des réactions des acquéreurs ? »
- « Comment gérez-vous votre BFR en cas de retard dans la commercialisation des immeubles ? »
- « Que se passerait-il si ce manque de moyens vous empêchait de profiter pleinement des mesures gouvernementales en faveur des nouveaux acquéreurs ? »

Pour un banquier (face à un directeur financier) :

- « Concrètement pour vous, quelles peuvent être les conséquences d'une décision de financement retardée ? »
- « En quoi le manque de personnalisation de vos relations vous gêne-t-il ? »
- « Que se passerait-il si un changement d'interlocuteurs se produisait en pleine saison ? »

Rappelons-le encore une fois, c'est la prise de conscience par votre client d'une insatisfaction qui vous permettra de le transformer en demandeur. Ne négligez donc pas cette étape. En revanche, gardez-vous de faire la leçon à votre client !



Une erreur à éviter : s'emballer et faire la leçon au client

- « Vous devriez quand même avoir un plan de communication plus sérieux ! »
- « Ce n'est pas étonnant que vous ayez du mal à commercialiser vos opérations ! »
- « Ce serait vraiment plus professionnel de gérer de plus près votre risque client ! »

Néanmoins, souvenez-vous que l'engagement, la prise de position de votre interlocuteur en amont est un gage d'efficacité supplémentaire pour que l'argumentation que vous développerez plus loin soit encore plus efficace. Vous pouvez donc conclure cette deuxième étape LEAD® par une des deux techniques suivantes.

- **Poser une question d'engagement**

Cette méthode est la plus directe.

Exemples

- « Si je peux vous présenter une solution qui vous permette de rencontrer un grand nombre de décideurs dans un minimum de temps, seriez-vous intéressé ? »
- « Si je peux mettre à votre disposition des moyens qui vous permettront assurément d'accélérer la commercialisation de vos immeubles, alors êtes-vous prêt à me confier un mandat ? »

- « Si je peux vous proposer une façon de travailler qui vous permette d'être en prise directe avec les spécialistes des couvertures de change, seriez-vous disposé à me confier une partie de vos opérations internationales ? »

Il s'agit, par ces questions, d'engager votre interlocuteur et d'éveiller encore plus son intérêt pour la solution que vous allez lui présenter.

• Reformuler les enjeux

Cette méthode consiste à reformuler les conclusions des étapes précédentes.

Exemples

- « Finalement, vous souhaiteriez donner les moyens à votre équipe commerciale de réussir ses objectifs sans avoir à dépenser des fortunes et une énergie colossale dans la recherche de nouveaux contacts, c'est bien cela ? »
- « En fait, votre souci est d'accélérer la commercialisation de vos immeubles pour rééquilibrer rapidement votre trésorerie, n'est-ce pas ? »
- « Si j'ai bien compris, vous voudriez pouvoir compter quotidiennement sur l'avis de spécialistes des opérations de change sans attendre que votre demande remonte un à un tous les échelons de la hiérarchie, n'est-ce pas ? »

Quelle que soit la méthode retenue, elle doit vous permettre de faire le lien entre votre solution et le besoin exprimé.

« Vous m'avez dit que... Eh bien justement... »

➤ *Accentuer l'intérêt*

Que ce soit face à un client qui consulte ou face à un client non-demandeur, faisons l'hypothèse que les deux premières étapes de LEAD vous auront donné les moyens de présenter maintenant dans les meilleures conditions les détails de vos produits ou solutions.

À ce stade, vous devez au moins dévoiler une piste de solution, même si vous avez besoin de préparer votre dossier (devis) pour présenter une offre définitive. Il sera important de soigner la qualité de vos arguments pour que le client ne subisse pas un « effet de contraste » entre l'intérêt qu'il manifeste à ce moment-là et la pauvreté de la solution apportée. Le chapitre 3 décrit de nombreuses ressources pour renforcer l'impact de vos arguments.

➤ *Déclencher l'engagement*

C'est à vous de conclure l'entretien et de proposer l'entrée en relation. En fait, il existe deux grands cas de figure :

- le cas des ventes « courtes » qui peuvent se conclure immédiatement, ce qui est rare en vente de solution ;
- le cas des ventes longues qui nécessitent plusieurs rendez-vous, voire une phase de « négociation » des conditions importantes.

- **Le cas des ventes courtes**

C'est à *vous* de conclure l'entretien et de proposer l'entrée en relation. Une méthode pour conclure la vente est présentée dans le chapitre 4, p. 290. Cette méthode vous aidera à prendre l'initiative et vous donnera des idées de *boosters* pour mettre votre client dans les meilleures conditions possibles pour accepter votre offre.

- **Le cas des ventes longues**

Il est important de clarifier la suite à donner. Idéalement et avant la prochaine rencontre, nous vous suggérons de toujours chercher à faire faire quelque chose à votre prospect, si possible quelque chose pour vous... L'objectif est clair : plus votre prospect « travaillera » pour vous, plus il investira du temps dans votre direction, plus il s'engagera vis-à-vis de vous et de votre entreprise.

Vous disposez également dans le chapitre 4, p. 314 d'une liste complète d'idées et de prétextes pour rester dans le paysage.

Quelle que soit la méthode utilisée, un des principes essentiels dans le cas de la prospection est de savoir rester humble. Bien entendu, si vous avez le sentiment de pouvoir d'un seul coup prendre la place de vos concurrents dans la répartition des achats de votre interlocuteur, faites-le ! Mais restez réaliste. Dans de nombreux cas, votre prospect aura encore quelques hésitations à l'issue de votre démonstration, aussi remarquable soit-elle.

C'est pour cette raison que la « technique » de la vente partielle qui consiste à proposer un test, sera souvent la plus judicieuse. Cette technique démontre votre confiance vis-à-vis de votre produit, et surtout certifie à votre client qu'il ne prend pas de risque. Et puis c'est une façon de respecter le grand principe : c'est la première facture qui compte ! Une fois la première facture éditée, vous êtes référencé, vous avez un client de plus, et votre travail de fidélisation sera certainement moins ingrat et plus profitable que les efforts de prospection préalables.

La vente Flash

LEAD® est une démarche qui correspond à ce que l'on appelle la vente de solutions. En revanche, cette façon de mener l'entretien sera moins adaptée aux ventes plus récurrentes (par exemple lorsqu'un vendeur va voir régulièrement le même acheteur

pour renouveler des commandes de consommables ou pour lui proposer un nouveau produit dans le cadre d'une « campagne »).

Pour gagner en efficacité, le plan d'entretien du vendeur doit tenir compte des caractéristiques de ce type de situation.

Le plan de vente que nous allons détailler dans cette partie est un plan de vente beaucoup plus directif et « mécanique » que LEAD®. Son succès dépend de sa préparation et surtout de l'entrain avec lequel on va le développer. Des marques très connues, qui vendent leurs produits *via* des distributeurs, ont obtenu des résultats exceptionnels en formant des centaines de vendeurs à l'utilisation de ce type de plan de vente.

Il donne lieu à beaucoup moins de questions et est très bien adapté aux « opérations coups de poing ». Il s'agit du CEPAC qui s'articule autour des étapes suivantes :

- Contexte du client.
- Éveiller l'intérêt du client.
- Présenter l'offre.
- Appuyer sur des avantages clés.
- Conclure par une alternative.

Le contexte du client

Nous avons vu dans les plans d'entretiens précédents que la première phase consistait à se présenter pour légitimer sa présence. Il est évident que dans le contexte de la vente répétitive, le début d'entretien ne se déroulera pas de la même façon.

À cette étape, votre objectif sera double.

- *Faire le lien entre l'entretien du jour et l'entretien précédent.* Vous devez faire en sorte que votre interlocuteur vous repositionne bien, par rapport à vos concurrents si c'est nécessaire, et surtout par rapport à votre dernière entrevue. Cela permettra également de personnaliser la relation.
- *Rassurer le client.* Afin d'instaurer la confiance le plus vite possible (souvenez-vous que le temps presse dans ce type de contexte), je vous suggère de rappeler d'emblée à votre interlocuteur que vous avez bien compris ses préoccupations et que vous allez en tenir compte dans votre proposition.

Exemple

Un chef de publicité d'un journal d'annonces gratuites face à un concessionnaire automobile :

« Dites-moi si je me trompe, mais la dernière fois que nous nous sommes vus, vous m'aviez bien dit que votre préoccupation essentielle était de réussir le lancement du nouveau modèle n'est-ce pas ? »

Éveiller l'intérêt du client

Cette deuxième étape a pour but de franchir l'indifférence, surmonter la routine. C'est par l'humour ou par une dramatisation de la situation que vous allez faire en sorte de capter l'intérêt du client et surtout lui faire sentir que votre proposition est vraiment exceptionnelle. L'idéal est de pouvoir s'appuyer sur l'actualité ou sur la commémoration d'un événement important.

Exemple (suite logique de l'étape précédente)

« Vous avez vu qu'Ariane vient d'avoir un problème au décollage. Eh bien nous, au contraire, nous allons tout mettre en œuvre pour réussir ensemble le lancement de votre nouveau modèle ! »

Présenter l'offre

Le moment est venu de détailler votre offre. Votre présentation doit être très claire, simple à comprendre et surtout énoncée avec la plus grande conviction possible.

« Je vous propose de bénéficier d'un emplacement de référence, à des conditions particulièrement avantageuses. Il s'agit du bandeau de droite situé sur la première page. C'est la partie du journal la plus en évidence et tous nos lecteurs verront votre annonce. »

Appuyer sur les avantages clés

Cette quatrième phase consiste à synthétiser l'étape précédente en insistant sur les principaux avantages dont l'acheteur va pouvoir bénéficier.

« En résumé, cet emplacement vous permettra de bénéficier de trois principaux avantages :

- vous êtes présent sur la plage la plus lue par les lecteurs;
- la dimension du bandeau, sur toute la hauteur de la page, attire l'œil des lecteurs;
- vous serez le seul annonceur « automobile » de la première page.

Ces trois points vous permettront d'attirer sur votre concession un très grand nombre de clients. D'ailleurs, un de vos confrères en a profité lors de sa dernière opération de lancement et les résultats ont dépassé toutes ses espérances. »

Conclure par une alternative

Pour obtenir un résultat immédiat, la mise en œuvre de cette action est proposée de façon « énergique ». La technique de la question alternative est donc la plus utilisée

dans ce type d'entretiens. Cette question va porter sur les volumes, sur les délais de mise en œuvre ou sur un autre point de détail.

« Souhaitez-vous réserver cet emplacement pour une seule édition, ou préférez-vous bénéficier de tarifs préférentiels pour des parutions successives ? »

Encore une fois, l'objectif de ce type de plan de vente est de susciter l'intérêt du client en permanence. Il s'agit de rompre la routine éventuelle, liée à la régularité des relations qu'il entretient avec vous. Le point le plus important à maîtriser, au-delà de la préparation, est la façon dont vous allez dérouler votre présentation. Vous devez susciter l'adhésion par votre enthousiasme.

La vente par téléphone

Nous avons vu jusqu'à présent des façons de structurer son entretien en face à face, nous allons maintenant poursuivre le même objectif mais pour les entretiens téléphoniques. Nous avons voulu approfondir ce point pour plusieurs raisons :

- D'abord parce que vente par téléphone requiert autant, voire plus de savoir-faire et de compétences que la vente en face à face. Il est facile d'admettre que convaincre par téléphone est plus ardu qu'en face à face.
- Ensuite, parce que le temps passé au téléphone par tous les commerciaux est très important. On parle souvent des *call centers* et des équipes de télémarketing, mais même les commerciaux itinérants doivent prendre le téléphone de nombreuses fois dans la journée : recueillir ou donner des informations complémentaires, confirmer une fonctionnalité ou un service, confirmer un rendez-vous, inviter à une manifestation, conclure une négociation, etc.
- Enfin parce qu'il nous semble que les efforts de formation et de coaching sont plus forts et plus centrés sur la vente itinérante que sur la vente par téléphone. C'est curieux, car dans le même temps tout le monde s'accorde à dire que c'est plus difficile.

La vente par téléphone est une vente plus courte qui nécessite cependant de respecter des étapes comparables à celles d'une vente en face à face tout en intégrant les spécificités de la communication « aveugle ». Au sens propre, la vente par téléphone concerne le plus souvent des produits simples ou dits « de commodités » ce qui ne signifie absolument pas que ces produits ne soient pas techniques et/ou à forte valeur ajoutée. Ce type de vente est le plus souvent la responsabilité d'un commercial sédentaire. Prenons par exemple une entreprise du secteur de l'informatique qui vendrait à la fois du service et du *hardware* :

Exemple

Pour le vente de service, de l'infogérance de parc :

Le commercial itinérant d'abord rencontrer la DSI du prospect pour bien appréhender le contexte, les enjeux et les objectifs du projet. Il reviendra ensuite avec un consultant ou un avant-vente afin de présenter les solutions d'administration appropriées.

Si la solution s'avère pertinente pour le prospect, il est probable que celui-ci souhaite rencontrer un client satisfait et/ou lancer un pilote. Une fois l'offre techniquement retenue, il y aura certainement négociation avec le service achat.

Toutes ces étapes peuvent prendre de quelques semaines à plusieurs mois en fonction de la taille du client et de la complexité de son circuit de décision. On parle plus de vente de solution.

Pour la vente d'un serveur bureautique ou de quelques PC au même client, tout peut se faire par téléphone :

C'est donc assez probablement un autre commercial, sédentaire cette fois, qui aura un entretien téléphonique avec le responsable bureautique (en appel entrant ou sortant nous le verrons plus loin) pour analyser précisément le besoin. Il fera une cotation en ligne ou par e-mail.

Il y aura peut-être un deuxième appel pour éventuellement modifier des options et/ou négocier le tarif.

On constate à travers cet exemple que le choix entre vente en face à face ou vente par téléphone découle le plus souvent de l'enjeu de l'achat pour le client final et du degré de sophistication des produits ou services proposés.

Pour le client, faire administrer l'intégralité de son informatique par une entreprise tierce (infogérer) n'est pas une décision à prendre à la légère. Elle peut avoir des conséquences importantes sur toute l'entreprise et il convient donc de prendre son temps pour rencontrer les différents fournisseurs et évaluer précisément leurs offres. En revanche l'achat de 4 nouveaux PC pour équiper le service RH ne mettra jamais en péril l'entreprise. Une expression du besoin par téléphone et l'envoi d'un devis par le fournisseur peut amplement suffire.

Pour le fournisseur, le choix est également assez évident. À chaque fois que la vente peut se réaliser dans de bonnes conditions par téléphone, cette approche doit être privilégiée. Pas de frais de déplacement, pas d'attentes interminables, un nombre d'actes de vente 10 à 20 fois supérieur aux statistiques des meilleurs commerciaux itinérants... Autant de bonnes raisons de promouvoir la part relative de la vente par téléphone dans les organisations commerciales. C'est d'ailleurs ce qui est de plus en plus mis en œuvre dans de nombreux secteurs d'activité. La vente par téléphone est devenue un enjeu majeur dans bon nombre d'industries. Et s'il est vrai que des armées de jeunes peu diplômés forment encore aujourd'hui le gros des recrutements

des *call centers* des prestataires, les entreprises les plus en avance ont compris que la vente par téléphone n'est absolument pas une vente de seconde catégorie. À enjeux importants, recrutements et formations adaptés.

Ce chapitre s'adresse d'abord aux commerciaux sédentaires qui doivent recevoir ou émettre des appels. Il s'adresse aussi aux commerciaux itinérants qui veulent renforcer leur efficacité dans cet exercice difficile.

Les clés de la communication efficace par téléphone

Vous connaissez probablement les résultats de l'étude du professeur Albert Mehrabian, chercheur à UCLA, qui en 1967 a démontré que l'efficacité d'une présentation orale en face à face, c'est-à-dire l'impact réel d'un discours, reposait sur :

- les mots pour 7 %,
- l'intonation pour 38 %,
- le non-verbal pour 55 %.

Nul besoin d'être chercheur dans une grande université pour comprendre que, dans la vente par téléphone, le non-verbal disparaît. Du coup, une question se pose. Puisque l'impact du langage du corps disparaît celui des mots et du ton augmente fatalement. Ces aspects doivent donc être d'autant plus travaillés.

► *Le sourire*

On vous l'a sans doute déjà dit et répété, le sourire s'entend au téléphone. Mais pourquoi ? Les spécialistes nous disent que c'est en fait une question de vibrations. Une phrase, un mot prononcé en souriant ne vibre pas la même façon dans le larynx. Faites l'exercice, vous allez voir !

Prononcer sans sourire la phrase suivante « Nous serions ravis de vous accueillir lors de notre prochaine manifestation ». Essayez maintenant avec votre plus beau sourire. Vous avez noté la différence ? Alors n'hésitez plus, souriez.

☞ *Il faut sourire au téléphone !*

On peut aussi se convaincre de respecter ce précepte en acceptant l'idée que les actions précèdent la pensée... C'est ce que disent les spécialistes de la psychologie sociale¹, c'est aussi ce que font les sportifs de haut niveau qui se conditionnent en « faisant comme si... ». Faire « comme si » dans le sport, c'est se mettre dans la peau d'un vainqueur, d'un athlète qui maîtrise son sujet. Tête haute, regard perçant, tous les sens sont en éveil.

1. Robert Cialdini par exemple.

Sourire au téléphone est en quelque sorte la première étape du conditionnement du commercial. En souriant vous vous mettez en conditions commerciales optimum, et comme tout le reste suivra votre client le ressentira.

► *Le ton et le débit*

Vous avez très certainement vécu plus d'une fois la pénible expérience de « subir » l'appel d'un télévendeur qui, aux alentours de 19 h 00, vous a contacté dans l'espoir de vous faire venir à l'ouverture d'un nouveau magasin près de chez vous ou encore de celui qui voulait vous faire faire des économies d'impôts.

Quels étaient les principaux points communs de ces deux appels ?

Le ton était monotone et le débit aussi rapide qu'un torrent après l'orage. Vous avez probablement senti immédiatement que votre interlocuteur n'était lui-même pas convaincu du tout de l'intérêt du produit qu'il voulait vous proposer et qu'il récitait consciencieusement un argumentaire qu'il avait sous les yeux. Très vite, votre objectif est clair : vous débarrasser de cet individu qui vous a dérangé pour rien alors que vous lisiez votre grand livre de la vente préféré...

Le ton et le rythme du débit sont deux éléments qui vont contribuer à renforcer votre « posture » aux « oreilles » de votre interlocuteur.

☞ *Bonne posture, bonne écoute. Mauvaise posture, fuite assurée.*

Quelques conseils de bon sens pour renforcer votre posture au téléphone

Souriez puisque cela s'entend !

Variez les intonations. Un ton monocorde, est perçu comme un manque de dynamisme. A-t-on réellement envie de travailler avec des gens qui ne sont pas dynamiques ? Si vous voulez avoir un exemple, écoutez plus attentivement la radio. Au lieu d'écouter le fond, prêtez l'oreille à la forme. Essayez de repérer comment l'animateur s'y prend pour donner du relief aux passages clés de ses propos, comment il gère les enchaînements entre deux sujets, etc.

Adoptez un débit plus lent que lors d'une discussion dans un bureau (environ 140 mots minutes au lieu de 160). Jouez sur le rythme en fonction de l'importance relative que vous voulez donner à vos propos. Ralentissez sur les points clefs et accélérez (pas trop tout de même) sur les généralités.

Articulez suffisamment pour donner du confort d'écoute à votre interlocuteur. Ne rajoutez pas une difficulté supplémentaire à la communication en « mangeant » les bouts de phrases ou en prenant trop de raccourcis avec la langue française.

Respirez : le rythme d'une respiration calme donne de l'impact à votre propos et renforce le sentiment d'expertise de l'orateur.

Gérez les silences. Soyez raisonnable avec l'utilisation des silences. Un silence bien dosé en « face à face », avec un langage non verbal qui ne trahit aucune appréhension ou fébrilité est perçu, consciemment ou inconsciemment, par l'autre comme un signe d'autorité. C'est donc positif. En revanche au téléphone, l'impact du silence d'un commercial peut davantage être perçu négativement. Le silence au téléphone est souvent source d'incompréhension, voire d'inquiétude pour celui qui le subit, c'est d'ailleurs la raison pour laquelle, vous l'avez noté, les téléopérateurs d'un centre de renseignement commentent systématiquement ce qu'ils font. Il y a d'abord le « j'effectue votre recherche » puis « votre recherche est en cours » et enfin « j'obtiens X résultats par rapport à votre demande ». Pas de silence pendant qu'ils tapotent sur le clavier. Vous êtes rassuré, il va vous donner le renseignement souhaité.

► *L'accroche au plus vite*

Même si vous appelez votre interlocuteur dans le cadre d'un rendez-vous téléphonique planifié à l'avance, il y a très peu de chance que ce dernier soit tranquillement assis dans son bureau la main droite posée sur le bureau, prête à décrocher le combiné à la première sonnerie. Ne rêvons pas ! Votre interlocuteur est vraisemblablement accaparé à une autre tâche et a peut-être même oublié que vous alliez l'appeler.

Dès lors, juste après lui avoir rappelé que vous l'appeliez comme convenu suite à votre dernier entretien (levier de la cohérence) et validé sa disponibilité (politesse), vous devez embrayer directement sur le sujet de l'appel. Vous devez aller très vite à l'essentiel. Pourquoi ? Parce que les possibilités de zapping mental sont d'autant plus fortes que vous n'êtes pas dans son bureau face à lui. Vous devez encore, plus rapidement qu'en face à face, justifier qu'il vous consacre un peu de son temps. L'accroche est donc essentielle, nous le verrons un peu plus loin dans ce chapitre.

• Le choix des mots

Même si nous avons évoqué plus haut le fait que la forme peut prendre le pas sur le fond au niveau de l'impact que provoque un discours, il ne faut pas pour autant banaliser le choix des mots. Pour que votre accroche soit réussie, tous les détails doivent être soignés et il est important de veiller à utiliser les mots les plus efficaces et les plus positifs possibles pour exprimer ses arguments. Attention à la valeur émotionnelle de certains mots. Certains mots négatifs génèrent l'inquiétude, d'autres rassurent et donnent envie. Une expérience de psychologie cognitive intéressante justifie que l'on se penche sur ce sujet. Dans cette expérience, les sujets posaient leurs mains sur une manette. Il a été remarqué que, quand les sujets étaient confrontés à quelque chose de

désagréable, ils poussaient la manette (attitude d'évitement) et quand ils étaient confrontés à quelque chose d'agréable, ils la tiraient vers eux¹.

Tableau 2.2 – Remplacer les mots négatifs par des expressions positives

Quelques expressions et attitudes à éviter	Suggestions pour les remplacer
Les mots parasites : <i>Euh, Hein, une seconde, etc.</i>	Respiration entre deux idées <i>Je consulte mes références et je vous réponds dans un instant</i>
Les mots générateurs d'inquiétude : <i>Ne vous inquiétez pas, très honnêtement..., franchement..., il n'y a pas de problème...</i>	Validation de l'intérêt <i>Cela vous convient-il ?</i> Expression directe et claire des réponses aux objections <i>Je tiens à vous rassurer sur le fait que...</i> Présentation de faits et chiffres précis : <i>Nous publions sur notre site les résultats des enquêtes de satisfaction réalisées par un cabinet indépendant. Les derniers résultats sont...</i>
L'anguille : tactique qui consiste à se défiler rapidement pour transmettre le « bébé » à un autre service : <i>Pouvez-vous rappeler en demandant...</i>	<i>Merci d'avoir pris le temps de nous appeler. Je vais faire en sorte que le service concerné vous rappelle dans les meilleurs délais pour vous apporter une réponse.</i>
Les mots à charge négative : <i>Problème, contrainte, pression, crise, difficultés...</i>	<i>Avantages, bénéfices, résultat, satisfaction...</i>

- **Attention à l'humour**

Certaines méthodes de prise de parole en public recommandent à l'orateur de toujours démarrer son discours par une anecdote, si possible humoristique. Quel est l'objectif de cette approche ? Gagner la sympathie de son auditoire dès les premières minutes de son intervention, se faire « adopter » dès les premiers instants. Vous l'avez certainement déjà observé en tant que spectateur à l'occasion d'un séminaire ou d'une conférence, ça fonctionne plutôt bien, même si on peut parfois reprocher le côté systématique et quelque peu stéréotypé de cette approche.

Face à un auditoire, il suffit que quelques personnes seulement rient spontanément à la petite histoire pour que l'effet d'entraînement recherché par l'orateur soit

1. M. Chen et J. A. Bargh, Consequences of Automatic Evaluation : Immediate Behavioral Predispositions to Approach or Avoid the Stimulus. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1999, 25, 215-224.

atteint. Au téléphone, il n'y a pas d'effet d'entraînement possible. Le risque sur ce genre d'exercice est tel que nous vous recommandons de l'éviter au téléphone. Sans le canal visuel, votre interlocuteur ne peut décoder le langage non verbal (expression du visage ou du corps) qui accompagne traditionnellement une petite touche d'humour et qui permet de renforcer son effet et d'atténuer les risques.

Si vous voulez faire une bonne impression dès les premières secondes de votre entretien, privilégiez le levier de l'autorité¹, avec une accroche professionnelle bien préparée.

Vendre par téléphone en appels entrants

Un appel entrant peut provenir d'un prospect qui appelle pour une demande de renseignement ou d'un client déjà acquis qui téléphone pour faire une demande complémentaire dans le cadre d'un contrat préexistant. Nous allons traiter successivement ces deux cas, *via* deux exemples.

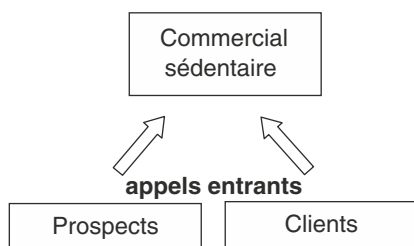


Figure 2.2 – La vente en appels entrants

Le commercial sédentaire :

- répond aux demandes de renseignements ou de devis des prospects et des clients ;
- vend en « rebond » avec les méthodes d'*up-selling* et le *cross-selling* ;
- traite les objections mineures *via* « la prise d'appui ».

Exemple 1 : une demande de renseignement d'un prospect (version 1)

Commercial : « Allo, Bonjour ! »

Client : « Oui, bonjour, je suis bien chez PC & Co ? »

Commercial : « Oui, c'est bien cela. Que puis-je faire pour vous ? »

1. Le levier de l'autorité est décrit dans le chapitre 3, p. 217.

Client : « Je suis Mme Dubois de la société Lefranc et Associés, je vous appelle car j'envisage de changer 4 imprimantes et j'aurais voulu quelques renseignements. »

Commercial : « Bien sur, quelle information souhaitez-vous obtenir ? »

Client : « Quelle est la vitesse d'impression de votre XP 300 ? »

Commercial : « 10 pages/minute en N&B comme en couleur !... Vous aviez une autre question ? »

Client : « Quel est son prix ? »

Commercial : « Le prix unitaire est de 885 € HT ! »

Client : « Je vous remercie ! »

Commercial : « Très bien, je vous souhaite une bonne journée ! »

Vous serez d'accord avec nous pour dire que ce commercial, bien qu'ayant répondu scrupuleusement à la demande de son interlocuteur, devrait sérieusement se poser la question de savoir s'il est vraiment fait pour le job... Le prospect aurait pu avoir exactement les mêmes informations en allant sur le site Internet. Côté fournisseur, voici un appel entrant très mal exploité qui a peu de chance d'aboutir sur une commande (à moins d'être en situation de monopole).

Nous pouvons illustrer *via* cet exemple les principales erreurs à ne pas commettre lors d'un appel entrant :

- Le commercial ne se présente pas (nom de société, prénom + nom) : *accueil* perfectible.
- Le commercial ne pose aucune question : *analyse* du besoin réel inexistante.
- Le commercial n'apporte aucune valeur ajoutée : pas de *proposition séduisante*.
- Le commercial est totalement passif : pas d'*engagement* sur les étapes suivantes.

Voici un plan d'entretien pour la vente par téléphone sur appels entrants : les 5 E :

- Enclencher le dialogue.
- Étudier le besoin réel.
- Élargir la proposition.
- Étayer la décision.
- Engager sur la suite à donner.

Les amateurs d'andouillette savent très bien que plus il y a de A, plus la qualité gustative sera au rendez-vous. C'est le même principe avec ce plan d'entretien : 5 E c'est mieux que 4 E ou 3 E... Cinq E c'est l'assurance d'un appel entrant bien exploité.

Vous remarquerez que ce plan d'entretien est simple. Son efficacité viendra de la qualité de son exécution.

► Première étape : enclencher le dialogue

Exemple 1 : une demande de renseignement d'un prospect (version 2)

Commercial : « Jeremy Moreau, PC & Co, Bonjour ! »

Client : « Oui, bonjour, Mme Dubois de chez Lefranc et Associés, je vous appelle car j'envisage de changer 4 imprimantes et j'aurais voulu quelques renseignements. »

Commercial : « Bien sûr, je suis à votre disposition. Que souhaitez-vous savoir ? »

Client : « Quelle est la vitesse d'impression de votre XP 300 ? »

Commercial : « 10 pages/minute en N&B comme en couleur ! »

Client : « Très bien. Quel est son prix ? »

Commercial : « Le prix unitaire est de 885 € HT... »

Commentaires :

En précisant immédiatement le nom de votre entreprise, votre nom et éventuellement celui de votre service, vous rassurez immédiatement votre interlocuteur sur le fait qu'il est au bon endroit et bien pris en charge. Cela évite de sa part le : « *Je suis bien chez...* ».

Par ailleurs n'oubliez pas que votre façon de répondre au téléphone donne immédiatement des informations, conscientes ou non, à votre interlocuteur sur le professionnalisme de votre entreprise.

Il s'agit donc, au-delà des mots, de bien soigner le ton et le rythme. Idéalement, ces premiers instants sont aussi mis à profit pour se synchroniser avec le prospect. Synchroniser le rythme, mais aussi le style et le niveau technique du discours.

L'objectif est que le client se sente à l'aise immédiatement. Il doit penser :

- « Je suis pris en mains par la bonne personne » : conséquence de la présentation personnelle exprimée de façon complète et intelligible (attention aux phrases d'accueils exprimées à toute vitesse).
- « Cette personne est sympathique et efficace » : conséquence de la synchronisation immédiate au rythme et au style du client.
- « Cette personne répond à mes questions » : conséquence de la réponse sans détour aux *premières* questions (il sera bien temps, un peu plus tard d'élargir le dialogue).

► Deuxième étape : Étudier le besoin réel

Commercial : « Le prix unitaire est de 885 € HT, c'est une décision d'achat que vous prévoyez prochainement ? »

Client : « Oui, d'ici la fin de l'année. Nous voulons faire passer cela sur les investissements de cet exercice. Donc j'ai 2 mois pour décider. »

Commercial : « Je comprends. Nous avons actuellement des promotions en cours sur certains de nos modèles et je voulais vérifier que je pourrais vous en faire bénéficier ! Puis-je vous poser quelques questions afin de mieux vous guider dans votre choix ? »

Client : « Oui, allez-y. »

Commercial : « Quelle est l'activité de votre entreprise ? »

Client : « Nous sommes un cabinet d'avocat. »

Commercial : « Un cabinet d'avocat, je vois. Les nouvelles imprimantes seront-elles en réseau ? »

Client : « Oui, absolument, comme celles que nous devons changer. »

Commercial : « Très bien je vous remercie, combien de personnes seront reliées à chacune de ces imprimantes ? »

Client : « Voyons, il y a 15 avocats dans notre cabinet plus 7 assistant(e)s, plus la comptabilité... cela fait environ 5 à 6 personnes par imprimante. »

Commercial : « 5 à 6..., parfait ! Quelle est la taille moyenne des documents que vous imprimez ? »

Client : « Nos contrats peuvent faire plusieurs centaines de pages ! »

Commercial : « Plusieurs centaines ! Je parle bien évidemment sous votre contrôle, mais j'imagine que la vitesse d'impression est un point important pour vous. C'est bien le cas ? »

Client : « Absolument, ainsi que le prix ! »

Commercial : « Bien sûr, les aspects financiers sont toujours importants. Mais au-delà du prix, est-ce que la vitesse est bien un critère majeur ? »

Client : « Oui. »

Commercial : « Très bien je vous remercie, cela va m'aider à vous orienter. Si j'ai bien compris, votre choix initial s'est porté sur notre XP 300 ? »

Client : « Absolument ! »

Commentaires :

Il y a dans cette deuxième version une différence fondamentale avec la première version. Cette fois Jeremy s'intéresse à son interlocutrice et au « Pourquoi de la demande ». Il pose des questions sur la date du projet et sur l'usage qui sera fait du produit. C'est une phase de découverte essentielle car elle va lui permettre d'enchaîner sur l'étape suivante. Sans cette étape d'analyse, il est difficile de préparer la phase d'argumentation qui suivra.

Même si un client ou prospect vous donne le sentiment de savoir exactement ce qu'il souhaite et d'avoir peut-être même déjà pris sa décision sur l'un de vos produits, gardez à l'esprit qu'il a une vision peut-être incomplète, voire erronée de ce que vous pouvez faire pour lui. C'est compréhensible puisqu'il ne connaît pas votre entreprise aussi bien que vous.

Ne pas chercher à mieux cerner ses besoins, ses attentes explicites ou non, pour mieux le conseiller et peut-être éviter une mauvaise acquisition de sa part est vraiment dommage. C'est toute la différence entre la vente et la prise de commandes... C'est aussi toute la différence entre des ventes orientées vers des solutions à valeur ajoutée plus importante et des ventes « subies » sur des produits et services de base.

Il faut donc savoir poser des questions auxquelles l'interlocuteur répondra bien volontiers sans avoir le sentiment de répondre à un interrogatoire ni d'être manipulé. Pour cela il faut préalablement lui vendre le bénéfice d'y répondre.

C'est d'ailleurs ce qu'a fait Jeremy :

« Nous avons actuellement des promotions en cours sur certains de nos modèles et je voulais vérifier que je pourrais vous en faire bénéficier ! Puis-je vous poser quelques questions afin de mieux vous guider dans votre choix ? »

Il aurait aussi pu dire :

« Nous avons beaucoup de modèles différents et je voudrais vérifier que celui-ci est bien le plus adapté à votre type d'utilisation. Puis-je vous poser quelques questions afin de mieux vous guider dans votre choix ? »

Une fois que le client est convaincu de l'intérêt de la démarche, il est plus facile pour le commercial d'enchaîner sur des questions d'abord générales :

« Quelle est l'activité de votre entreprise ? »

puis plus précises :

« Quelle est la taille moyenne des documents que vous imprimez ? ».

Dans cet exemple c'est cela qui permet au commercial d'isoler et valoriser la vitesse d'impression comme critère de choix important.

Avoir en tête toutes les questions à poser à un client sur le sujet « impression » est capital pour améliorer le diagnostic. Bien entendu, disposer de toutes les questions possibles sur un support dédié est très utile. L'avantage de la vente par téléphone est que l'on peut avoir tous les supports possibles sous les yeux. Cela est même recommandé. Dès lors qu'ils ne sont pas lus de façon mécanique et impersonnelle, tout est permis.

➤ *Troisième étape : Élargir la proposition*

Commercial : « Je vous propose de vous établir un devis dès maintenant et de vous l'envoyer par messagerie ! »

Client : « Vous savez nous n'avons pas encore décidé si nous allions acheter chez vous et ce ne sera pas avant 2 mois ! »

Commercial : « Je comprends parfaitement, le devis ne vous engage à rien, ma proposition vise simplement à vous permettre de pouvoir comparer nos offres en ayant tous les éléments techniques et financiers ! »

Client : « Très bien, voici mon e-mail... »

Commercial : « Avant de vous l'envoyer, je voudrais vous proposer quelque chose, surtout sentez-vous à l'aise pour me dire non si cela ne vous convient pas. La XP 300 est un excellent modèle avec une fiabilité exemplaire mais j'ai le sentiment, avec les informations que vous m'avez donné, notamment sur le nombre d'utilisateurs connectés et l'exigence de rapidité que la XP 350 serait d'avantage adaptée à votre usage ! »

Client : « C'est-à-dire ? »

Commercial : « La XP 350 propose une vitesse de 15 pages/minute en N&B comme en couleur ! »

Client : « Nous faisons très peu de couleur ! »

Commercial : « Très bien, je comprends mais les 15 pages/minute représentent 50 % de vitesse en plus. C'est important compte tenu de la taille des documents que vous êtes amenés à imprimer ! C'est de la productivité en plus pour tout votre cabinet. »

Client : « Elle coûte combien en plus, votre XP 350 ? »

Commercial : « 15 %, c'est vraiment marginal compte tenu du gain de productivité de 50 % que vous observerez. Par ailleurs je ne l'avais pas encore évoqué mais au-delà de la vitesse, il y a un autre avantage avec la XP 350, c'est le bac supplémentaire, soit trois bacs en tout au lieu de deux. »

Client : « Trois bacs, quel intérêt ? »

Commercial : « La plupart de nos clients sont très sensibles à ce troisième bac surtout lorsqu'ils utilisent différents types de papier à en-tête, par exemple ! »

Client : « Ah, c'est vrai que l'on doit régulièrement changer le papier que l'on met dans le deuxième bac en fonction du département qui imprime ! »

« Très bien, faites-moi une offre sur les deux modèles ! »

Commercial : « Entendu ! Je vous fais une proposition avec les deux modèles. Autre élément que je souhaitais évoquer avec vous, j'aimerais beaucoup vous faire profiter d'une promotion qui s'arrête prochainement, là encore sentez-vous à l'aise pour me dire ce que vous en pensez ! Je vous propose d'adhérer à un tout nouveau programme mis en place pour les entreprises telles que la vôtre qui souhaitent se libérer de la planification de leurs approvisionnements en consommables. Ce service va vous permettre de recevoir automatiquement les consommables en fonction de votre consommation ! »

Commentaires :

La phase précédente, d'analyse du besoin réel a donc permis de vérifier que la solution imaginée par le prospect était bonne mais elle a surtout rendu légitime aux yeux de son interlocutrice le fait que Jeremy lui propose une alternative supérieure (*up-selling*) et des options complémentaires (*cross-selling*) en s'appuyant sur le levier de la preuve sociale (les autres le font, ils en sont très contents). En faisant cela, Jeremy a respecté une des règles fondamentales de la vente au téléphone sur appel entrant : faire des propositions adaptées pour élargir la proposition de base et augmenter ainsi le panier moyen de la commande.

Mais qu'y a-t-il exactement derrière ces terminologies anglo-saxonnes ?

- *Up-selling*

L'*up-selling* consiste pour un commercial à amener le client à acheter un produit de gamme supérieure à l'achat initialement prévu. Vous aviez prévu d'acheter un téléviseur LCD de 97 cm et vous repartez avec un Plasma en Haute Définition de 120 cm. C'est exactement ce qu'a fait Jeremy. Il a d'abord attendu que Mme Dubois lui donne son adresse e-mail pour recevoir une proposition sur la XP 300 pour éviter une résistance trop importante. La cliente est satisfaite puisqu'elle va avoir une réponse à sa demande. Elle est dès lors plus disponible pour accepter une deuxième proposition.

- *Cross-selling*

Le *cross-selling* ou « vente additionnelle » en français est une technique commerciale bien connue qui consiste à proposer systématiquement au client un produit complémentaire à celui qu'il vient d'acheter. Un commerçant vous propose une cravate avec la chemise que vous venez d'acheter, ou bien la ceinture pour tenir le pantalon que vous venez de vous offrir, ou encore la boîte de cirage pour les nouvelles bottes qui vous tiendront chaud tout l'hiver. C'est le conseiller de la banque chez qui vous êtes en train de souscrire une assurance-vie qui vous propose d'ouvrir en même temps un PEL¹. C'est bien ce qu'a fait également Jeremy. Dès lors que Mme Dubois venait d'accepter de recevoir une offre avec les deux modèles, il a su enchaîner pour proposer le programme d'approvisionnement des consommables.

- *Up-selling + Cross-selling*

Le vendeur du rayon TV de votre centre commercial préféré a de l'expérience. Il croise les deux techniques et vous repartez avec un plasma HD de 120 cm plus l'extension de garantie de 3 ans. De son côté, Jeremy a fait ce qu'il fallait pour se

1. Plan d'Épargne Logement.

donner toutes les chances de vendre des XP 350, au lieu du modèle 300 avec en supplément le contrat de consommables sur un an.

Là aussi il est capital d'avoir en tête, ou sous les yeux, les différents types de proposition susceptibles d'être évoquées pendant l'entretien : alternatives crédibles et/ou options complémentaires pouvant être proposées.

Pour chaque proposition qui est faite, il faut pouvoir sélectionner le ou les arguments clés les plus percutants à glisser dans la conversation en fonction du besoin mais aussi des motivations que l'on aura décryptées pendant la phase d'analyse.

Là encore, avoir préparé la liste de tous les arguments pour chaque proposition est un atout dans la vente. Pouvoir y accéder d'un simple clic par ordre de priorités (de fort à faible) ou par motivation (SONCAS) est un vrai plus dans la vente par téléphone. Les propositions qui sont faites doivent être présentées très naturellement, presque sous le ton de la confiance en mettant en évidence à la fois les avantages d'une telle offre avec bien évidemment le sentiment de liberté¹.

En jargon commercial, faire des propositions supplémentaires (*cross-selling* ou *up-selling*) à un client sur appel entrant, c'est vendre en rebond (le commercial rebondit sur la demande initiale pour aller plus loin dans la vente).

► Quatrième étape : Étayer la décision

Client : « Nous avons déjà un fournisseur sur la partie consommable ! »

Commercial : « Tout à fait, je n'en doute pas ! *C'est justement la raison pour laquelle je vous propose* ce nouveau service. Il y a une véritable économie à la clé pour votre entreprise ! »

Client : « C'est-à-dire ? »

Commercial : « Et bien ce que nous proposons est très innovant, nous vous livrons les imprimantes avec un stock tampon de consommable. À chaque fois que vous rechargez votre imprimante, nous sommes informés de ces éléments à travers Internet. Un logiciel spécifique calcule votre consommation moyenne et programme automatiquement les livraisons suivantes. C'est une sorte de gestion en flux tendu avec toujours un stock tampon en cas d'usage intensif imprévu. Deux avantages : le premier, vous n'avez plus à vous soucier des approvisionnements ; le deuxième, en adhérant à notre programme sur un an, vous économisez 20 % sur votre poste consommable ! »

Client : « Nous sommes habitués à travailler autrement ! »

1. Certains consultants d'Halifax Consulting construisent régulièrement pour nos clients des outils dédiés aux forces commerciales sédentaires. Ces outils sont construits de façon à enrichir le dialogue commercial sans tomber dans les mécaniques de scripts préétablis.

Réussir les rebonds et augmenter les paniers moyens en vente additionnelle

Soyez convaincu du bien-fondé de votre démarche

Il est normal de faire des propositions à ses clients, c'est le contraire qui l'est moins. Vos clients ou prospects sont capables d'évaluer l'intérêt de votre proposition et de la refuser s'ils estiment que ce n'est pas intéressant pour eux.

Vendre plus, c'est fidéliser plus durablement un client.

Si les ventes additionnelles ne sont pas faites au moment de la commande initiale, alors quand ? C'est le moment magique où tout est plus facile.

Vendre plus, c'est le métier du vendeur !

Donnez d'abord, pour proposer ensuite

Accordez une réelle et sincère considération pour les questions du client. La sincérité s'entend aussi au téléphone.

Accordez de la considération et du respect pour les choix initiaux du client. Même si ce ne sont pas les bons choix par rapport à ses critères, ce sont les siens. Respectez-les d'abord et essayez de comprendre les raisons sans jugement.

Accordez du temps. Si le client sent que vous êtes pressé d'en finir et de passer à un autre, le rebond sera difficile...

Quand le moment est venu, allez droit au but

Annoncez d'emblée votre objectif : « J'ai quelque chose à vous proposer... »

Énoncez clairement les bénéfices de l'alternative proposée.

Dites simplement quel va être le bénéfice pour le client *via* un exemple concret.

Montrez au client que vous fondez votre proposition sur des habitudes de consommation de vos autres clients : « *Tout le monde fait cela !* » ; « *C'est l'option qui nous est le plus demandée en ce moment !* »

Laissez à votre client le sentiment de liberté

Montrez à votre client que vous n'êtes pas un vendeur « à l'arraché » : « *Sentez-vous libre de me dire non !* » ; « *C'est à vous de voir mais je ferais mal mon métier si je ne vous en parlais pas !* »

Accrochez-vous et résistez aux premières objections

Les objections sont naturelles et normales lorsque vous proposez une alternative à la demande initiale du client.

Restez détendu

Contrôlez votre débit, notamment quand l'issue de l'entretien approche.

Commercial : « Oui, bien sûr ! *C'est justement la raison pour laquelle nous proposons ce nouveau service que nous sommes les premiers à présenter. Tous les clients qui ont adhéré depuis ces trois derniers mois sont satisfaits. De plus, j'ai une promotion qui se termine à la fin du mois. C'est pour cela que je vous en parle car elle vous permettrait, si vous décidiez de prendre la XP 350 + le contrat consommable, d'avoir une remise de 10 % sur le prix d'achat de l'imprimante. Vous auriez ainsi la XP 350 quasiment au prix d'une XP 300 avec les 50 % de productivité en plus ! Qu'en pensez-vous ?* »

Client : « Ca semble effectivement intéressant, je ne sais pas ! »

Commentaires :

En appels entrants, avec un client demandeur, le dialogue est facilité. Néanmoins, le commun des mortels sur le point de prendre une décision d'achat doute toujours un peu quand même au moment décisif. Dois-je vraiment lui faire confiance ? Ai-je fait le bon choix ?...

Ce stress se manifeste de façon quasi systématique par des objections. Elles sont souvent moins nombreuses et moins fortes qu'en appels sortants et s'apparentent plus à des interrogations. Il est néanmoins important et nécessaire de les traiter.

Dans cet exemple, Jeremy s'appuie sur la technique de la *prise d'appui*. Cette technique est particulièrement utile quand le client fait des objections par réflexe car il a peur de se laisser « embarquer ». Il s'agit de présenter à nouveau sa proposition en utilisant la phrase classique mais efficace :

■ « C'est justement la raison pour laquelle je vous propose... ».

Si vous sentez que les objections sont plus fortes, plus sensibles, vous pouvez alors utiliser la méthode CNZ vue p. 246 dans le chapitre 3. Là encore, nous ne saurions trop vous conseiller de disposer en permanence d'une liste de réponses aux objections. Les surprises sont rares en la matière. Donc autant s'y préparer une bonne fois pour toutes et avoir un recueil des bonnes réponses sous les yeux. Plus vous êtes décontractés sur le fond, plus vous pouvez vous concentrer sur la forme.

► *Cinquième étape : engager sur la suite à donner*

Commercial : « Écoutez, je comprends que vous souhaitiez réfléchir. Vous n'avez pas à vous décider maintenant. Voilà ce que je vous propose : je vous fais une proposition avec la XP 300, la XP 350 seule et la XP 350 + le contrat. Vous y réfléchissez tranquillement et je vous rappelle à la fin de la semaine prochaine. Comme cela vous pourrez toujours bénéficier de la promotion qui se termine à la fin du mois ! *Est-ce que cela vous convient ?* »

Client : « Très bien envoyez-moi tout ça ! »

Commercial : « Entendu, Mme Dubois, je vous envoie tous ces éléments immédiatement. *Quand puis-je vous rappeler ?* »

Client : « Écoutez, je vais déjà réfléchir »

Commercial : « Bien sûr, je comprends. Mais *vous avez bien l'intention d'acheter ces imprimantes*, que ce soit chez PC & Co ou ailleurs, n'est-ce pas ? »

Client : « Oui, bien sûr. »

Commercial : « Eh bien c'est pour cela qu'il faut que je vous rappelle. Vous aurez sans doute des questions à la lecture de ma proposition. Il est normal que je vous réponde. *Puis-je vous joindre vendredi prochain ?* »

Client : « Non c'est trop tôt. Appelez-moi plutôt la semaine prochaine. J'aurai vu les avocats. »

Commercial : « Parfait, comptez sur moi Madame Dubois. Excellente fin de journée. »

Commentaires :

Une autre règle fondamentale dans la vente en général et dans la vente par téléphone en particulier, est de valider que la proposition que l'on vient de faire ou la réponse à l'objection que l'on vient de donner convient ou ne convient pas à notre interlocuteur. Lors d'une vente en face à face, le non-verbal du client/prospect (moue dubitative ou hochement de tête) permet une première validation. Pourtant, il est recommandé de poser la question de validation. C'est bien évidemment encore plus vrai en vente par téléphone où l'aspect visuel, nous l'avons déjà dit, a disparu. De ce fait la question : « Est-ce que cela vous convient ? » est importante. Jeremy aurait pu utiliser d'autres questions de ce type. Ce sont les questions « déclic » détaillées dans le chapitre 3, p. 203.

Il est également important d'engager son interlocuteur sur la suite. Il s'agit soit d'obtenir immédiatement la commande lorsque cela est possible, ou au minimum obtenir un accord sur la prochaine étape de la relation, le plus souvent la date à laquelle le client prendra sa décision. Jeremy se trouvait dans ce deuxième cas.

Le respect des séquences du plan d'entretien par le commercial a au moins permis deux choses :

- Lefranc et Associés a la possibilité de gagner en productivité et en confort en décidant d'acquérir un modèle supérieur et plus de services à valeur ajoutée : *satisfaction client*;
- PC & CO a l'opportunité d'augmenter son CA ainsi que sa marge sur cette affaire : *satisfaction fournisseur*.

De plus, en procédant ainsi, le commercial est perçu par Mme Dubois comme un professionnel qui lui fait des propositions mais lui laisse aussi la possibilité de choisir. Une fois conclue, cette affaire sera sans doute suivie par d'autres demandes.

Le plan d'entretien des 5E fonctionne également pour une demande de devis d'un client existant. Imaginons la même situation que précédemment mais, cette fois, Mme Dubois est déjà cliente de PC & CO. Elle a acheté 20 PC portables et 3 serveurs il y a 18 mois. Elle appelle aujourd'hui pour connaître son taux de remise

pour l'achat de quatre imprimantes XP 300. Elle prévoit cet investissement dans les semaines qui viennent afin de remplacer de vieilles imprimantes d'une marque concurrente. Elle a choisi ce modèle car il correspond, au niveau du tarif unitaire, au budget dont elle dispose pour ce projet.

Exemple 2 : une demande de devis d'un client existant

Enclencher le dialogue

Commercial : « PC & Co, Jeremy Moreau, bonjour ! »

Client : « Oui, bonjour, Mme Dubois de la société Lefranc et Associés, je vous appelle car je vais vous commander des imprimantes XP 300 et je souhaite connaître la remise que vous allez me faire pour 4 unités. »

Commercial : « Mme Dubois, si ma mémoire est bonne vous avez un contrat cadre de type Premium 50 et donc vous avez droit à une remise de... 15 % pour ce type d'acquisition. »

Client : « 15 %, c'est si j'en prends une mais, là, je vais vous en commander quatre ! »

Commercial : « 15 % correspond à la remise dont vous bénéficiez pour tous vos achats pendant les deux années du contrat que vous avez signé avec notre entreprise. Vous vous souvenez certainement, Mme Dubois que lorsque vous nous aviez commandé vos portables et les serveurs il y a un an et demi, nous avons tenu compte de l'ensemble des projets potentiels de votre entreprise, dont le renouvellement de vos imprimantes. Cela vous avait permis de bénéficier immédiatement des 15 % de remise pour un contrat Premium 50. Pour votre projet de 4 imprimantes XP 300, le tarif est de 885 €... moins vos 15 %; vous allez faire une économie de... 531 € très exactement. »

Client : « Très bien, il faut compter combien de temps pour la livraison ? »

Commercial : « Comme pour tous nos produits nous vous garantissons une livraison sous 5 jours ouvrés. »

Client : « D'accord, donc si je vous passe la commande le..., je les aurai le... »

Étudier le besoin réel

Commercial : « Mme Dubois, avant que vous nous passiez la commande, j'aimerais valider quelques éléments avec vous afin de valider que notre modèle XP 300 correspond bien à vos attentes. Nous avons actuellement des promotions en cours sur certains de nos modèles et je voudrais vérifier si je peux vous en faire bénéficier au-delà de vos 15 % contractuels. Puis-je vous poser quelques questions ? »

Client : « Oui, allez-y. »

Commercial : « Très bien je vous remercie. Les nouvelles imprimantes seront-elles en réseau ? »

Client : « Oui, absolument. »

Commercial : « Combien de personnes seront reliées à chacune de ces imprimantes ? »

Client : « Voyons, il y a 15 avocats dans notre cabinet plus 7 assistant(e)s, plus la comptabilité... cela fait environ 5 à 6 personnes par imprimante. »

Commercial : « 5 à 6..., parfait ! Je parle bien évidemment sous votre contrôle, mais j'imagine que les documents imprimés peuvent parfois être très volumineux ? »

Client : « Absolument, les contrats peuvent faire plusieurs centaines de pages ! »

Commercial : « La vitesse d'impression est donc un des principaux critères de choix ? »

Client : « Absolument, ainsi que le prix ! »

Commercial : « Bien sûr, mais au-delà du prix, la vitesse est bien un critère majeur ? »

Client : « Oui. »

Commercial : « Très bien, comme vous le savez certainement la vitesse d'impression de la XP 300 est de 10 pages/minute ce qui correspond plus à un usage individuel intensif qu'à un usage en réseau intensif ? »

Client : « Qu'appellez-vous un usage en réseau intensif ? »

Commercial : « Plus de 5 personnes avec des impressions de 15 pages ou plus en moyenne pour une fréquence de 10 fois par jour, là aussi en moyenne ! Je parle sous votre contrôle mais en tant que cabinet d'avocat, j'ai le sentiment que votre usage est intensif. »

Client : « C'est vrai, d'ailleurs avec les imprimantes actuelles, c'est souvent la queue, elles font 8 pages/minute. En fait je pensais qu'avec un 10 pages/minute nous n'aurions plus ce problème. »

Élargir la proposition

Commercial : « Des études ont permis de constater que entre 8 et 10 pages/minute, l'impact était marginal. Dans votre cas et pour l'avoir observé avec d'autres de mes clients, je recommande la XP 350 qui fait du 15 pages/minute. Bien sûr il y a la XP 500 à 25 pages/minute, quintuple bac, mais là ce serait surdimensionné par rapport à votre taille. Sentez-vous à l'aise pour me dire non, mais la XP 350 est la plus adaptée à votre utilisation. »

Client : « Elle coûte combien en plus votre XP 350 ? »

Commercial : « 15 %, c'est vraiment marginal compte tenu du gain de productivité de 50 % que vous observerez. Par ailleurs, je ne l'avais pas encore évoqué mais au delà de la vitesse il y a un autre avantage avec la XP 350, c'est le bac supplémentaire, soit trois bacs en tout au lieu de deux. »

Client : « Trois bacs, quel intérêt ? »

Étayer la décision

Commercial : « La plupart de nos clients sont très sensibles à ce troisième bac surtout lorsqu'ils utilisent différents types de papier à en-tête, par exemple ! »

Client : « Ah, c'est vrai que l'on doit régulièrement changer le papier que l'on met dans le deuxième bac en fonction du département qui imprime. Très bien, faites-moi une offre sur les deux modèles ! »

Commercial : « Entendu ! Je vous fais une proposition avec les deux modèles. Dernier point que je souhaitais évoquer avec vous, j'aimerais beaucoup vous faire profiter d'une promotion qui s'arrête prochainement, là encore sentez-vous à l'aise pour me dire ce que vous en pensez. Je vous propose d'adhérer à un tout nouveau programme mis en place pour les entreprises telles que la vôtre qui permet de recevoir automatiquement les consommables en fonction de votre consommation. »

...

La suite de l'entretien est identique, Mme Dubois sera sensible aux conseils et aux arguments de cet excellent vendeur sédentaire et nous ne doutons pas qu'elle passera commande de 4 XP 350 et du contrat consommables tout en se félicitant de travailler avec un fournisseur aussi professionnel.

Vendre par téléphone en appels sortants

Généralement, un commercial sédentaire n'a pas seulement la responsabilité de prendre les appels entrants sur son secteur ou son portefeuille clients. Il a également pour mission de prospecter et de vendre en appels sortants. Ces derniers peuvent être à son initiative – il organise ses propres séquences de prospection – ou à celle de la direction commerciale ou marketing qui programment des campagnes d'appels pour booster le chiffre d'affaire à l'occasion d'une promotion ou de la sortie d'un nouveau produit.

Le commercial sédentaire :

- appelle des prospects pour obtenir un RDV pour un commercial terrain ;
- appelle des prospects pour proposer une promotion ou un tout nouveau produit ;
- appelle des clients pour proposer une promotion ou un tout nouveau produit ;
- rappelle un client dans le cadre d'un projet programmé quelques semaines ou mois auparavant.

Les taux de succès des appels sortants sont plus élevés lorsque les objectifs sont clairs. Par conséquent, on considère généralement :

- qu'il vaut mieux appeler un *prospect* pour lui vendre un *rendez-vous* (dès lors qu'il existe une force commercial terrain) ;
- qu'il est forcément plus facile de *vendre un produit* à un *client existant*, dit « captif ».

Nous avons déjà traité les techniques de prise de rendez-vous dans le chapitre 1, p. 60. Qu'il soit itinérant ou sédentaire, le commercial peut s'y référer.

Appeler un prospect ou un client pour lui vendre une offre promotionnelle, des consommables ou un tout nouveau produit représente souvent le cœur de l'activité d'un commercial sédentaire en appels sortants. C'est cet aspect que nous souhaitons évoquer dans les pages qui suivent.

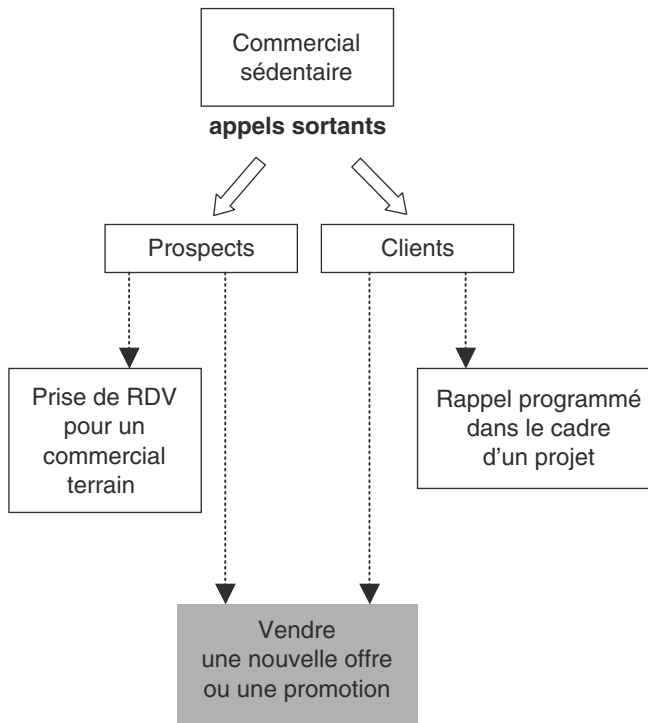


Figure 2.3 – La vente en appels sortants

Que l'on soit un commercial sédentaire ou itinérant, vendre en appels sortants reste un exercice qui gagne en efficacité si les étapes clés sont respectées. Voici un autre plan d'entretien pour la vente par téléphone sur appels sortants : ce ne sont plus les 5 E mais les 5 S :

- Séduire d'emblée.
- Sonder les besoins calmement.
- Soumettre sa proposition et engager.
- Surmonter les objections.
- Sceller l'accord.

Imaginons la situation suivante.

PC & Co lance un nouveau service pour les PME-PMI qui consiste à sauvegarder leurs données sur des serveurs hébergés et administrés par PC & Co. Ce service garantit aux entreprises qui y adhèrent d'avoir toujours accès à une copie à jour de leurs informations sensibles (base de données clients, historiques des contrats, comptabilité...) si les données stockées sur leurs propres serveurs devenaient inaccessibles :

incendie, sabotage par un tiers, crash d'un disque, vol des serveurs, dégâts des eaux, foudre...

Jeremy, le commercial sédentaire de PC & Co, a planifié une séance d'appels sortants vers une liste de prospects pour leur proposer d'adhérer à ce nouveau service. Il avait pris soin de lancer quelques jours plus tôt une phase de qualification du fichier prospects donné par sa direction commerciale, afin de valider le nom du responsable informatique de chaque entreprise et de vérifier qu'il y avait, ou qu'il y aurait prochainement un projet sur les solutions de sauvegarde (cette question faisait partie des 5 questions posées pendant sa phase de qualification).

Jeremy appelle Philippe Lima – responsable informatique de Jupiter – PME de 150 personnes spécialisée dans le nettoyage industriel dans la région Est. Grâce à sa qualification, Jeremy sait que Jupiter a un projet de sauvegarde dans les 6 prochains mois.

On considère que cet appel ne fait pas l'objet d'un barrage secrétaire et que Jeremy tombe directement sur le responsable informatique (sinon voir le chapitre 1, p. 66).

► *Première étape : séduire d'emblée*

En appel sortant, cette étape est cruciale. Les quelques premières secondes vont être déterminantes : soit la « séduction » opère et le dialogue va se poursuivre; soit ce n'est pas le cas et l'entretien va s'interrompre très vite. Deux points doivent donc être soignés pour nous donner les plus grandes chances de succès :

- la présentation personnelle,
- l'accroche.

• La présentation personnelle

Prospect : « Philippe Lima ! »

Commercial : « Bonjour Monsieur Lima, je suis Jeremy Moreau de la société PC & Co, spécialisée dans les solutions de sauvegarde pour les entreprises. Avez-vous quelques instants ? »

Commentaires :

« *Bonjour Monsieur Lima* » : Nous aimons tous entendre prononcer notre nom... Pourquoi priver notre prospect de ce petit plaisir.

« *Je suis Jeremy Moreau, de la société PC & Co* » : Jeremy prend le temps d'énoncer son prénom et son nom, puis le nom de sa société. Attention à ne pas aller trop vite. Le client était sans doute sur autre chose au moment de l'appel. Si ceci est fait trop vite, le client entend vraiment « *reau de la société PC CO* »... Pas très explicite. En

outre, se présenter calmement de façon sereine est une façon d'exprimer une certaine posture, trop peu souvent partagée par les téléprospecteurs.

« *Spécialisée dans les solutions de sauvegarde pour les entreprises* » : Jeremy précise son activité. Évidemment, c'est la phase de qualification réalisée en amont qui permet à Jeremy d'être précis et juste dans l'angle choisi pour l'énoncé de l'expertise de sa société. Il sait que la société de Philippe Lima a un projet de sécurisation des procédures de sauvegarde; PC & Co est donc spécialisé dans ce type de projet... En jouant sur cet angle d'attaque, il attire plus facilement l'attention de son interlocuteur qu'en présentant son entreprise de façon plus générique. Si, lors de la phase de qualification, Jeremy avait identifié un projet de gestion de base de données chez son prospect, PC & Co aurait été présenté comme *le* spécialiste des bases de données.

« *Avez-vous quelques instants ?* » : Jeremy prend soin de valider la disponibilité de son interlocuteur. La tentation est grande pour beaucoup de vendeurs sédentaires, de tenter de passer en force, coûte que coûte. Attention. Si votre interlocuteur est en pleine réunion, les risques sont grands de passer pour un intrus insupportable. Mieux vaut valider la disponibilité et, le cas échéant, demander conseil pour la meilleure période de rappel. Le prochain rappel pourra d'ailleurs s'appuyer sur le levier facilitateur suivant : « *Vous m'aviez conseillé de vous rappeler...* ».

Si c'est possible, utiliser la carte de la recommandation augmente les chances d'attirer l'attention :

« Bonjour Monsieur Lima, je suis Jeremy Moreau de la société PC & Co, spécialisée dans les solutions de sauvegarde pour les entreprises. Je vous appelle sur les conseils de Monsieur X, avez-vous quelques instants ? »

Ou si l'appel fait suite à une réponse à un mailing ou une participation à un salon :

« Bonjour Monsieur Lima, je suis Jeremy Moreau de la société PC & Co, spécialisée dans les solutions de sauvegarde pour les entreprises. Vous nous avez précisé récemment que vous aviez un projet de sauvegarde. Avez-vous quelques instants ? »

• L'accroche

Prospect : « Oui, mais pas plus de 5 minutes ! »

Commercial : « Très bien. Ce ne sera pas long. Je prends contact avec vous, Monsieur Lima, car nous proposons un tout nouveau service de sauvegarde en ligne particulièrement adapté aux PME telle que la vôtre. (*respiration*) La sécurisation de vos données fait-elle partie de vos réflexions ou projets du moment ? »

Prospect : « C'est un sujet sur lequel nous réfléchissons ! »

Commercial : « Nous proposons un service qui est très bien accueilli par le marché. Nous avons déjà de nombreux clients qui ont été plus particulièrement sensibles à deux points : des économies, de l'ordre de 30 % en moyenne (*respiration*) par rapport

à une solution de sauvegarde classique mais surtout (*respiration*) sensibles à l'extrême facilité de mise en place de ce service (*respiration*) ».

Commentaires :

M. Lima a donné son accord pour engager une discussion : « *oui !* ». Mais il se demande encore s'il ne va pas perdre son temps.

C'est le moment clé de l'appel sortant car Jeremy doit répondre à cette question, consciente ou inconsciente de Monsieur Lima : « *Ai-je bien fait de décrocher le téléphone ?* » L'accroche doit éveiller son intérêt, lui soulever la paupière, lui donner envie de prolonger l'entretien. C'est exactement le même principe que la *success story* lors d'un premier entretien en face à face dans le L de LEAD (voir p. 95).

Pour éveiller l'intérêt de M. Lima, Jeremy sait qu'il doit évoquer les bénéfices de sa solution. Il en cite d'ailleurs deux : « *économie de 30 %* » et « *extrême facilité de mise en place* ».

L'accroche ne peut pas être aussi longue et sophistiquée qu'en face à face car il s'agit d'un entretien téléphonique où l'interlocuteur peut très vite avoir envie de zapper. Il faut donc aller immédiatement à l'essentiel, toucher une de ses motivations pour l'intéresser et justifier l'étape suivante.

Enfin, et c'est là essentiel, il faut donner du relief à cette accroche. Elle ne doit surtout pas être dite sur un ton monocorde. Celui qui l'écoute doit avoir le sentiment (inconscient) que c'est une opportunité qui tombe à pic. Elle est présentée de façon valorisante mais sans trop en faire, sans trop d'empressement ni d'insistance. L'objectif est toujours le même : ne pas être confondu avec un téléprospecteur qui récite un argumentaire de vente, prospect après prospect. Vous êtes perçu (inconsciemment également) comme une personne qui détient une expertise et qui souhaite la partager (levier de l'autorité).

➤ *Deuxième étape : sonder les besoins calmement*

Commercial : « Puis-je vous demander où vous en êtes dans cette réflexion ? »

Prospect : « En fait, nous envisageons d'acheter un troisième serveur qui fera office de serveur de back-up pour les deux serveurs applicatifs existants ! »

Commercial : « Je vois, c'est une solution que bon nombre de nos clients ont envisagée à un moment ! Quelle solution de sauvegarde avez-vous actuellement ? »

Prospect : « Nos deux serveurs existants se relaient mutuellement. Toutes les données du premier serveur sont dupliquées tous les soirs sur le deuxième serveur et inversement ! »

Commercial : « C'est effectivement une solution assez courante et économique sur le plan équipement. Quelles sont les raisons qui vous poussent à modifier cette organisation de sauvegarde ? »

Prospect : « Nos serveurs sont déjà très sollicités, nous avons besoin de les soulager un peu et puis c'était une solution transitoire. Aujourd'hui nous cherchons à mettre en place une solution hautement sécurisée ! »

Commercial : « Je comprends. Avez-vous des contraintes particulières telles que la sauvegarde multi-sites par exemple ? »

Prospect : « Non, tous nos utilisateurs ainsi que nos serveurs sont au siège à Nancy ! »

Commentaires :

Cette phase d'analyse, tout comme celle que nous avons vue dans la méthode des 5 E (voir p. 142), est une phase de découverte qui va permettre d'enchaîner sur les préconisations alternatives. Jeremy a utilisé une accroche qui a éveillé l'intérêt de son interlocuteur (30 % d'économie et facilité de mise en place), il a ensuite obtenu l'information qu'il y avait bien une réflexion au sujet d'un projet de sauvegarde, il peut donc légitimement poser des questions pour en savoir un peu plus (effet de cohérence).

Manifestement le client est un technicien. En tout cas, son jargon illustre une sensibilité très technique. Jeremy se synchronise immédiatement sur cet aspect. Par ailleurs, Jeremy prend le temps d'étudier vraiment la solution déjà en place. Cette phase est importante pour éviter de proposer quelque chose qui existe déjà...

Attention aux excès de précipitation. Si la première étape a été réussie, inutile d'accélérer. Au contraire. Si vous êtes encore en ligne, c'est que votre interlocuteur a vraiment un besoin réel sur le sujet. Il prendra le temps de vous répondre.

► *Troisième étape : soumettre sa proposition et engager*

Commercial : « J'ai évoqué en début d'entretien les économies que réalisaient nos clients ainsi que la facilité de mise en place de nos solutions, souhaitez-vous que je vous en dise davantage ? »

Prospect : « Oui, allez-y ! »

Commercial : « Nous proposons en fait une alternative à l'option que vous avez évoquée. L'idée est de vous affranchir de l'achat d'un serveur supplémentaire en vous permettant de sauvegarder une copie de toutes vos données sur nos serveurs dans nos locaux. Votre sauvegarde se fait à travers une simple liaison Internet sécurisée. Il n'y a pas d'investissement en matériel, vous aurez juste à régler un forfait mensuel en fonction du volume d'informations que nous stockons pour vous. C'est à la fois très simple et économique. Nos forfaits vont de 20 € HT/mois pour 20 Go à 200 € HT/mois pour 200 Go ! Qu'en pensez-vous ? »

Prospect : « Pas grand-chose à ce stade ! »

Commercial : « Je peux dès aujourd'hui mettre en place un test de notre solution pendant deux mois afin que vous puissiez vous rendre compte par vous-même ! »

Commentaires :

Jeremy revient naturellement sur les avantages qu'il avait annoncés dans son accroche et prend le temps de les expliquer sans pour autant noyer son interlocuteur sous les détails (à moins que ce dernier ne pose des questions complémentaires) car il y a toujours le risque de zapping mental.

Dès que la proposition est énoncée de façon claire, Jeremy tente d'engager son client. Ceci est fait avec un double objectif :

- le premier, si c'est possible, est d'obtenir l'accord immédiat. Même si c'est relativement rare à ce stade il faut quand même le tenter pour en avoir le cœur net;
- le deuxième, plus réaliste, est de faire surgir des questions ou des objections afin de pouvoir les traiter immédiatement et de consolider la réflexion du client.

► *Quatrième étape : surmonter les objections*

Commercial : « Je peux dès aujourd'hui mettre en place un test de notre solution pendant deux mois afin que vous puissiez vous rendre compte par vous-même ! »

Prospect : « Attendez nous n'en sommes pas encore là. Et puis de toute façon, si c'était si simple et si bon marché, plus aucune entreprise n'achèterait de serveurs. Or il ne s'est jamais autant vendu de serveurs que ces deux dernières années. »

Commercial : « Vous avez raison, le marché des serveurs se porte très bien et ce sont principalement les grandes entreprises qui tirent ce secteur vers le haut. En revanche une étude récente, menée par IDC, évoque le fait que les PME et PMI diminuent leurs investissements et se portent de plus en plus vers des solutions d'externalisation du stockage, à la fois pour des raisons de coûts, de sécurité et de simplicité ! »

Prospect : « Depuis quand Internet est-il plus sécurisé qu'un serveur dans un réseau privé au sein d'une entreprise ? »

Commercial : « Je comprends tout à fait votre remarque. Internet seul n'est pas sécurisé et la question que vous posez, c'est comment nous garantissons la confidentialité et l'intégrité des informations qui transiteront sur Internet entre vos serveurs et notre salle informatique. »

Prospect : « Absolument ! »

Commercial : « Nous utilisons, c'est vrai, Internet pour transférer vos informations mais nous les cryptons et les compressons au départ de votre réseau. Elles sont chiffrées pendant tout leur transfert jusqu'à l'arrivée sur nos serveurs. Nous utilisons une clé de chiffrement validée par la NSA qui est réputée inviolable ! »

Prospect : « Comment garantisiez-vous la sécurité des mes données sur vos serveurs et sur quels délais vous engagez-vous pour les restituer depuis vos serveurs vers les miens ? »

Commercial : « C'est effectivement un point essentiel pour l'ensemble de nos 650 clients actuels. Nous copions en fait quatre fois l'ensemble de vos données sur des

serveurs qui sont sur deux sites distincts. Même si un de nos sites prenait feu ou qu'un avion de ligne s'écrase dessus, le deuxième site resterait 100 % opérationnel et vos données seraient intactes. Pour ce qui est de nos engagements sur la restitution des données, tous nos serveurs étant sécurisés en raid 1 ou raid 5, nous garantissons la restitution de vos données sur vos serveurs en fonction de votre propre bande passante. Pour cela, nous simulerons un crash disque sur l'un de vos serveurs avec la perte de 40 Go et chronométrerons le temps de restitution de vos données depuis nos serveurs vers les vôtres. Sachant qu'entre-temps vous pourrez continuer votre activité en accédant, depuis vos postes *via* Internet, aux informations qui sont stockées chez nous. Il y a une véritable continuité de service. Est-ce que j'ai bien répondu à votre question ? »

Prospect : « C'est plus clair !¹ »

Commentaires :

Nous l'avons déjà évoqué dans LEAD avec le A de Accentuer l'intérêt, il est important de faire surgir les objections pour pouvoir les traiter. Il est normal qu'un prospect ait des objections vis-à-vis d'une solution qu'il ne connaît pas, c'est le contraire qui serait moins normal. Celui qui n'en a pas :

- soit ne vous a pas du tout écouté (il pensait déjà à son prochain week-end ou lisait ses e-mails en vous écoutant poliment),
- soit a déjà pris sa décision de ne rien vous acheter.

En revanche, on peut considérer que celui qui a des objections et qui les soumet est peut-être dans une phase où il se laisserait bien tenter mais où une partie de lui résiste encore psychologiquement ; il a besoin d'être rassuré. La méthode CNZ qui est détaillée dans le chapitre 3, p. 246, a été utilisée à plusieurs reprises par Jeremy.

Objection : « Depuis quand Internet est-il plus sécurisé qu'un serveur dans un réseau privé au sein d'une entreprise ? »

Acceptation (C) : « Je comprends tout à fait votre remarque ! »

Recadrage question (N) : « La question que vous posez, c'est comment nous garantissons la confidentialité et l'intégrité des informations qui transiteront sur Internet entre vos serveurs et notre salle informatique. »

Zoom arrière (Z) : « Nous utilisons Internet pour transférer vos informations mais nous les cryptons et les compressons au départ de votre réseau, elles sont chiffrées pendant tout leur transfert jusqu'à l'arrivée sur nos serveurs. Nous utilisons une clé de chiffrement validée par la NSA qui est réputée inviolable ! »

1. Si ce n'est pas clair pour vous, ce n'est pas grave... Être clair, c'est aussi s'adapter au jargon de son interlocuteur. Et le jargon d'un DSI...

► Cinquième étape : sceller l'accord

Commercial : « Écoutez, sentez-vous à l'aise pour me dire non, mais je pense que la meilleure façon de vous rassurer sur notre service c'est que vous le testiez pendant deux mois sur 50 ou 100 Go. Au bout des deux mois, nous ferons le point ensemble et, si vous êtes satisfait comme je le pense, nous mettrons en place le forfait le plus approprié pour une période d'un an renouvelable. Je peux vous envoyer dès maintenant et par e-mail la procédure pour mettre en place ce test gratuit de deux mois. Vous aurez juste à déterminer les données à sauvegarder et nous ferons le test logique de votre ligne ADSL. Je vous envoie la procédure ? »

Prospect : « Sur combien de Go peut-on tester votre service ? »

Commercial : « 50 ou 100 Go, je vous envoie la procédure dès maintenant et si vous êtes disponible je vous rappelle demain pour tout valider ensemble. Entendu ? »

Prospect : « Très bien voici mon email... »

Commentaires :

Après avoir répondu aux objections, Jeremy tente à nouveau d'engager son interlocuteur en profitant du climat positif qu'il vient de créer. Il suit la méthode PIC détaillée dans le chapitre 4, p. 299. C'est ce que l'on appelle également *l'obsession flexible* : Jeremy souhaite engager son interlocuteur sur la suite : *c'est son obsession*, mais il comprend que celui-ci ait encore des réticences et il répond aux objections : *il est donc flexible*.

En proposant le test pour la deuxième fois à son interlocuteur, il s'appuie cette fois sur un autre booster de la conclusion : le sentiment de liberté. C'est un booster très efficace face aux interlocuteurs qui sont presque « mûrs ». D'ailleurs face à ce dernier booster, M. Lima, n'émet plus vraiment d'objections, il a juste une dernière question qui porte plus sur ce que l'on appelle couramment un point de détail : « *sur combien de gigaoctets peut-on tester votre service ?* ». À ce stade, Jeremy sait que son interlocuteur a déjà pris sa décision de tester la solution : « *je vous envoie la procédure dès maintenant !* ». M. Lima accepte.

Les outils pour mieux vendre au téléphone

Puisque la vente par téléphone est aveugle, pourquoi ne pas profiter de cette situation pour avoir sous les yeux toutes les informations susceptibles de rendre les appels téléphoniques entrants ou sortants les plus performants possibles ?

Quelles sont les informations qu'un commercial sédentaire ne devrait pas se priver d'avoir sous les yeux ?

- les points différenciants de son entreprise;
- les arguments les plus forts pour chacun des services ou produits proposés;

- son accroche ou plutôt ses accroches en fonction des cibles qu'il appelle;
- les *success stories* les plus percutantes par produit ou par secteur d'activité;
- les questions découvertes à poser à un client en appel entrant pour mieux étudier le besoin;
- les produits à proposer en *up-selling* ou *cross-selling* en fonction de la demande du client;
- les réponses aux objections les plus courantes;
- les boosters de la conclusion;
- les suites à donner possibles en fonction du degré d'adhésion (ou de réticence) du client.

Sur la forme tout est possible :

- fichier PowerPoint avec liens hypertextes;
- feuilles heuristiques construites avec des logiciels adaptés;
- développement de progiciels pouvant s'intégrer dans le CRM¹.

Dans tous les cas, l'objectif est que les commerciaux sédentaires, au gré de leurs appels et selon les besoins de la discussion avec leur interlocuteur, puissent cliquer sur un menu et voir apparaître, par exemple, les trois arguments les plus forts du produit qu'ils proposent, ou encore les bénéfices qu'en a tirés une entreprise du même secteur (*success story*) ou encore son accroche adaptée en fonction des secteurs.

☞ *L'outil doit être construit de façon à faciliter le dialogue, sans jamais imposer une mécanique stéréotypée.*

La vente en boutique

Nous allons nous intéresser dans la dernière partie de ce chapitre aux fondamentaux de la vente en boutique. Quel que soit le type de commerce, la qualité de l'accueil et les techniques de vente utilisées ont une influence très forte sur l'acte d'achat en tant que tel (combien d'entre nous se contentent de « regarder ») et sur le montant du panier moyen : comme dans la vente par téléphone, la capacité du vendeur à réaliser des ventes additionnelles fait toute la différence sur le chiffre d'affaires final du point de vente.

Pour traiter ce sujet, nous avons choisi de prendre comme référence les pratiques suggérées aux vendeurs des boutiques de luxe des grandes maisons de joailleries ou de haute couture.

1. Customer Relationship Management : logiciels de relation client.

Pourquoi ce choix ? Tout simplement parce que ces sociétés considèrent que la vente est l'aboutissement d'une approche commerciale « haut de gamme » basée sur un traitement du client parfait, irréprochable, différenciateur.

Dans cet environnement, on attend d'un vendeur de produits de luxe la maîtrise de compétences comparables à celles des autres vendeurs : maîtrise des techniques de vente et de négociation¹ ainsi qu'une parfaite connaissance des produits vendus. Mais on attend également, voire surtout, une posture particulière. Celle que l'on retrouve généralement chez les chefs de rangs des très grands restaurants. Ce que l'on pourrait qualifier par l'expression courante « la classe », cette posture particulière qui exprime à la fois : disponibilité totale, grand professionnalisme, recherche d'excellence dans tous les détails et surtout plaisir dans la relation commerciale avec le client.

Bien sûr, cette posture n'est possible que dans l'acceptation d'un certain nombre de principes, dont beaucoup peuvent être qualifiés comme étant démodés, notamment pour la majorité de la population des vendeurs et vendeuses des boutiques traditionnelles. Et pourtant dès lors qu'ils sont compris et acceptés, c'est le vendeur lui-même qui est valorisé. Tout l'enjeu consiste à faire prendre conscience au vendeur, quel que soit son secteur, de l'importance cruciale de son attitude et de sa valeur ajoutée dans la vente. Trop souvent, le client est vu par les équipes de vendeurs boutiques comme celui qui nous dérange. Nous avons tous en tête des situations ubuesques où malgré notre ferme intention d'acheter tel ou tel article, nous sommes revenus les mains vides, agacés par le comportement du vendeur. Heureusement le contraire est vrai aussi. Mais tellement plus rare.

Notre conviction est que, dans le domaine de la vente en boutique aussi, il y a de la place pour l'excellence. Nous sommes certains que ceux qui s'en donnent la peine peuvent sortir du lot et générer un chiffre d'affaires sans commune mesure avec le commun des mortels. Vivre son métier de vendeur en appliquant les meilleures pratiques ne présente que des avantages :

- meilleure estime de soi;
- meilleure vision des contacts clients, donc meilleures relations, donc meilleur « vécu » du métier;
- meilleurs résultats;
- meilleure satisfaction du client.

La vente de produits de luxe constitue donc à notre avis un excellent modèle pour tous les autres types de ventes en boutique, quel que soit le secteur. Dans le luxe, rien n'est laissé au hasard et encore moins à l'improvisation. C'est pourquoi nous allons, dans un premier temps, rappeler quelques spécificités des ventes de produits. Ensuite, nous vous proposerons un dernier « plan de vente », spécifique à la vente en boutiques : la méthode PREMIER qui reprend chacune des étapes importantes de la vente en boutique, de l'accueil jusqu'à la prise de congé définitive du client.

1. Comme pour leur voiture, les clients hésitent de moins en moins à négocier le prix des bijoux...

Quelques spécificités de la vente de luxe

► *Le rôle du vendeur*

Tout d'abord le vendeur a un véritable rôle d'*ambassadeur* de la marque qu'il représente. Son employeur attend de lui un comportement rigoureux, sans faille et cohérent avec l'image et les valeurs représentées par la marque. En quelque sorte, c'est le « gardien du Temple » sur lequel repose en grande partie la stratégie de la marque, sa communication, la satisfaction des clients et les résultats financiers de la boutique.

Le vendeur doit également *contribuer et renforcer le plaisir d'acheter du client*. La vente de produit de luxe se réalise en généralement au sein de boutiques à enseignes, détenues par la marque et dédiées totalement à la valorisation de ses produits. Les prix y sont fixés directement par la marque. Ces points de ventes particuliers sont généralement placés dans des villes et à des emplacements stratégiques (dits emplacements N° 1). En dehors de ce réseau, il arrive que ces mêmes produits soient commercialisés sur Internet, dans des boutiques multi-marques où encore chez des discounters à des prix nettement plus avantageux. Ce qu'attendent les clients, lorsqu'ils achètent dans une boutique de luxe alors qu'ils sont bien souvent « clients » de ces autres réseaux, c'est de pouvoir y trouver un plaisir qui justifie la différence de prix. Le vendeur d'une telle boutique doit donc déployer les arguments et les méthodes qui, au-delà de la satisfaction immédiate d'un besoin, procurent chez son client un réel plaisir d'acheter et l'invitent ainsi à y revenir.

► *La nature du produit de luxe*

Le « produit de luxe » possède en général une fonction, une utilité, il peut même répondre à un besoin, mais le client qui achète ce type de produits recherche bien souvent autre chose, quelque chose de plus subjectif, plus émotionnel, souvent même irrationnel qui est très souvent le facteur déterminant dans la décision finale. D'ailleurs la concurrence directe pour de tels produits ne vient pas forcément d'articles de même nature vendus par d'autres marques, mais il peut s'agir de produits venant de secteurs ou d'univers totalement différents comme une croisière inoubliable, la dernière mini qui vient de sortir ou encore un téléphone portable d'exception...

C'est un paramètre important dans la vente des produits de luxe où la motivation première de l'acheteur est souvent de se faire plaisir ou encore de faire plaisir à un ami ou à un parent par exemple. Ceci suppose donc chez le vendeur de posséder des talents de sensibilité, d'observation, de perspicacité, de persuasion, voire de combativité pour pouvoir conclure certaines ventes difficiles.

► *La diversité des profils de clients rencontrés*

Ceci n'est pas une spécificité mais plutôt un point commun avec les autres types de boutiques. C'est le résultat de la volonté des grandes marques de luxe de se « démocratiser ». Aujourd'hui, nombreuses sont les personnes qui veulent pouvoir se faire plaisir en offrant ou en s'offrant un objet de luxe. La mission du vendeur est donc rendue plus difficile par la diversité des clients qu'il est amené à recevoir : clientèle internationale, origines sociales diverses et motivations d'achat très différentes qu'il faut savoir détecter. Il doit éviter de cataloguer ses clients et pour cela rejeter tout a priori pour pouvoir démontrer une ouverture la plus large possible et s'adapter à des situations très diverses.

Dans tous les cas, un client qui se rend dans une boutique de luxe se montre toujours très exigeant sur le service offert. Même si cette notion de service est subjective, relative, difficilement quantifiable, il ne faut jamais la sous-estimer, car il s'agit d'un aspect fondamental dans ce type de commerce. Le service est une composante indissociable du produit tant en termes d'image que de prix, d'ailleurs le client intègre parfaitement la notion de service dans le calcul du prix qu'il est prêt à payer pour acquérir l'article. La notion de service est relativement large, il s'agit d'un ensemble de facteurs qui visent la satisfaction et le confort maximal du client pendant la vente et après la vente. Tous les détails mis en œuvre par le vendeur, dès l'entrée du client dans la boutique jusqu'à la prise de congé définitive, et qui ont pour objectif de faire la différence sur ce point, sont perçus positivement par le client et ont pour résultat d'augmenter sa satisfaction.

La méthode PREMIER

Avant de rentrer dans le détail de la méthode PREMIER, nous vous proposons de suivre un jeune couple à la recherche d'un cadeau pour fêter le premier anniversaire de leur rencontre. Ils ont décidé de s'offrir un bijou qui symbolise leur union et plus précisément un bracelet comme en réalisent les grandes joailleries parisiennes.

Ils vont aller successivement dans deux boutiques. Suivons-les.

Première boutique

Une vendeuse est assise derrière le comptoir, apparemment très occupée à le ranger. Elle remarque à peine le couple qui vient d'entrer.

Le jeune homme : « Bonjour ! »

Depuis son comptoir, la vendeuse se lève, et encore absorbée par son travail : « Bonjour, en quoi puis-je vous aider ? »

La jeune femme : « En fait nous sommes intéressés par les bracelets que nous avons vus en vitrine. Pouvons-nous les voir ? »

La vendeuse : « Avec plaisir, veuillez vous asseoir. »

Le couple s'assied.

La vendeuse : « C'est pour vous Madame ? »

Le jeune homme : « En fait c'est pour nous deux. Nous souhaitons nous offrir un bijou pour fêter le premier anniversaire de notre rencontre. »

La vendeuse : « Très bien. Je vais vous montrer le bracelet Union. Il se vend très bien. Vous avez de la chance parce que nous en avons reçu en or jaune, en or blanc, et même avec des diamants. Que préférez-vous ? »

La jeune femme : « Euh..., nous préférons l'or jaune... ».

La vendeuse : « Accordez-moi quelques instants, je reviens. »

La vendeuse prend un bracelet et rejoint ses clients.

La vendeuse : « Voici le bracelet Or Jaune Union. Son prix est de X000 €. Il porte un numéro individuel et est accompagné d'un certificat original de notre Maison. Qu'en pensez-vous ? »

La jeune femme au jeune homme : « Il est beau, qu'en penses-tu ? »

Le jeune homme : « C'est vrai, il est très beau. »

Puis il s'adresse à la vendeuse : « Pour les deux bracelets, cela représente un budget de Y000 €. Vous pouvez nous faire une remise ? »

La vendeuse : « Je suis désolé, mais nos prix sont très étudiés. Il s'agit en plus d'un de nos best-sellers, non vraiment je ne peux rien faire. »

Le jeune homme : « Mais vos concurrents font 10 %... »

La vendeuse : « Non, vraiment je suis désolé, ce n'est pas possible. »

Le jeune homme et la jeune femme se regardent : « Nous allons réfléchir un petit peu. Merci quand même. »

Le couple se lève, salue la vendeuse, et quitte la boutique.

Ils entrent maintenant dans une deuxième boutique.

Deuxième boutique

Une vendeuse les accueille avec un large sourire :

La vendeuse : « Je vous souhaite la bienvenue chez... Mon nom est Audrey. Comment puis-je vous être utile ? »

La jeune femme : « En fait nous sommes intéressés par vos bracelets. Pouvons-nous les voir ? »

La vendeuse : « Avec grand plaisir. Puis-je vous demander s'il s'agit d'un cadeau ? »

Le jeune homme : « En fait, c'est pour nous. »

La vendeuse : « Je suppose qu'il s'agit d'une occasion spéciale ? »

Le jeune homme : « Oui. Nous voulons célébrer le premier anniversaire de notre rencontre. »

La vendeuse : « Toutes mes félicitations. Je vais vous montrer nos bracelets Éternité. C'est un bijou intemporel et un merveilleux symbole d'amour ! Veuillez me suivre à cette table pour que je puisse mesurer vos poignets et vous apporter la bonne taille. »

La vendeuse s'adresse à la jeune femme : « Vous portez votre montre au bras gauche, dois-je mesurer le poignet droit ? »

La jeune femme : « Je vous en prie. »

La vendeuse : « Votre taille est X ».

La vendeuse s'adresse au jeune homme : « Monsieur, je vois que vous ne portez pas de montre. À quel poignet souhaitez vous porter votre bracelet ? »

Le jeune homme : « Normalement, je porte ma montre au bras gauche. Peut-être devrais-je porter le bracelet à droite ? »

La vendeuse mesure le poignet du jeune homme.

La vendeuse : « Votre taille est Y. Il existe différentes versions du bracelet Éternité : en or jaune, en or blanc, en or rose, en platine. Avez-vous une préférence ? »

La jeune femme : « Oui, nous préférons l'or jaune. »

La vendeuse : « Accordez-moi quelques instants, je reviens avec les bracelets. »

Elle prend :

- le bracelet de taille Y or jaune,
- le bracelet de taille X or jaune,
- le bracelet de taille X or jaune et diamants dans un écrin rouge,
- la dernière montre Z or jaune.

La vendeuse rejoint ses clients. Elle laisse quelques secondes s'écouler avant de prendre la parole.

La vendeuse : « Pour Madame, j'ai apporté la version diamants car ces pierres symbolisent l'éternité. N'est-ce pas fascinant de penser que la formation de ces pierres date de quelques 150 millions d'années ? »

Et elle dépose le bracelet sur son poignet.

La jeune femme : « C'est magnifique. »

Le jeune homme à la jeune femme : « Tu ne trouves pas que c'est un peu trop chargé avec les diamants ? »

La vendeuse dépose maintenant le bracelet sur le poignet du jeune homme.

La jeune femme : « Alors, qu'est ce que tu en penses ? »

Le jeune homme : « Il me plaît vraiment beaucoup. »

La vendeuse : « Monsieur, pour voir l'effet que fait le bracelet avec une montre, j'ai apporté la montre Universe, une de nos dernières créations. Puis-je vous la mettre ? »

Le jeune homme : « Je vous en prie. »

La vendeuse : « C'est une montre massive au design à la fois sportif et élégant. »

Le jeune homme à la jeune femme : « Ton frère adorerait cette montre. »

La jeune femme : « Certainement. Pour toi, je ne la trouve pas assez classique. »

L'homme : « Pouvez-vous me l'enlever ? »

La vendeuse : « Bien sûr ».

La jeune femme : « Auriez-vous un catalogue qui présente cette montre pour que je puisse la montrer à mon frère ? »

La vendeuse : « Oui, je vais le chercher. Cela ne prendra que quelques secondes. »

La vendeuse part chercher un catalogue, un sac et sa carte professionnelle.

Pendant ce temps :

La jeune femme : « C'est incroyable, nous allons avoir nos bracelets... Je trouve vraiment superbe le bracelet Éternité qui a des diamants ».

Le jeune homme : « Tu veux qu'on le prenne ? »

La jeune femme : « Non, je préfère que nous ayons le même. C'est ce que nous voulions. En revanche lorsqu'on se mariera... » (*rires*)

Le jeune homme : « D'accord, prenons le même tous les deux. J'ai bien compris le message... Attends-moi, je n'en ai pas pour longtemps. »

Le jeune homme part à la rencontre de la vendeuse qui revient sur ses pas (elle n'a pas quitté ses clients des yeux).

Le jeune homme : « Nous allons prendre les deux bracelets en or. Pouvez-vous me dire combien ils coûtent ? ».

La vendeuse : « 4 500 €. »

Le jeune homme : « Chacun ? »

La vendeuse : « Oui Monsieur, ce sont de superbes bracelets que vous conserverez toute votre vie. »

Le jeune homme : « Est-ce que vous pouvez me faire une remise ? »

La vendeuse : « Nos prix sont très étudiés, Monsieur, vous allez faire à Madame un cadeau magnifique. »

Le jeune homme : « Je pensais pourtant que vous faisiez des prix à vos bons clients. D'ailleurs, j'ai un ami qui a obtenu au moins 12 %. »

La vendeuse : « Comme c'est un événement très spécial, la gravure vous sera offerte. »

Le jeune homme : « D'accord. Et si je reviens pour acheter le bracelet en diamants ? »

La vendeuse : « Sur les bracelets en diamants, nous pouvons faire un geste pour nos clients fidèles. Je m'en occuperai personnellement lorsque vous reviendrez. »

Le jeune homme et la vendeuse retournent vers la table où les attend la jeune femme.

La vendeuse : « C'est le moment de choisir un message à graver dans vos bracelets. »

Le jeune homme : « C'est parfait. »

La vendeuse : « Voici une feuille de papier sur laquelle vous pourrez écrire le message que vous souhaitez faire graver sur les bracelets. »

La vendeuse leur tend la feuille de papier.

La vendeuse : « Souhaitez-vous enlever les bracelets vous-mêmes ou préférez-vous que je m'en charge ? »

Le jeune homme : « Je préférerais que ce soit vous. »

La vendeuse retire les deux bracelets et les dépose sur le plateau.

La vendeuse : « Je reviens tout de suite. »

La vendeuse range le bracelet en diamants et la montre dans la vitrine.

Elle range les deux bracelets dans les écrins. Entre-temps, la jeune femme écrit quelques mots sur la feuille de papier « 16.05.2008 pour toujours ». Le jeune homme regarde le message. Ils échangent un grand sourire. La vendeuse revient.

La vendeuse : « Que voulez-vous faire graver ? »

La jeune femme lui tend le morceau de papier.

La jeune femme : « Veuillez faire graver cela sur les deux bracelets. »

La vendeuse : « Avec plaisir. Puis-je avoir votre nom et votre adresse ? »

Le jeune homme : « ... »

La vendeuse : « À quel numéro de téléphone pourrai-je vous joindre pour vous avertir que les bracelets sont prêts ? »

La jeune femme : « Vous pouvez me joindre sur mon portable au... »

La vendeuse : « Y a-t-il une heure particulière à laquelle je peux vous joindre ? »

La jeune femme : « Le matin. »

La vendeuse établit la facture.

La vendeuse : « Monsieur..., comment souhaitez-vous régler ? »

Le jeune homme : « Par carte de crédit. »

Le jeune homme sort la carte de son portefeuille et la tend à la vendeuse.

La vendeuse : « Merci. »

La vendeuse prépare les différents documents qu'elle doit remettre au jeune homme.

Le jeune homme : « Merci. »

La vendeuse : « Voici également ma carte. Je vous appellerai dans une semaine pour vous confirmer que vos bracelets Éternité sont prêts. N'hésitez pas à me contacter si vous avez besoin d'un avis ou d'une information complémentaire. J'ai été très heureuse de vous rencontrer. »

Le couple : « C'est un plaisir partagé. Vous avez été très aimable. »

Le couple se lève. La vendeuse se lève également et raccompagne le couple jusqu'à la porte.

La vendeuse : « Merci de votre visite. Passez un excellent après-midi. »

Le couple : « Au revoir. »

La vendeuse : « Au revoir Madame, au revoir Monsieur. »

La deuxième vendeuse a appliqué avec succès un certain nombre de pratiques exigées par les grandes maisons de luxe :

- accueillir efficacement par une prise en charge rapide et un contact personnalisé tout au long de la relation;
- mettre en confiance le client en s'intéressant réellement à son projet et en tissant avec lui une relation de complicité;
- démontrer assurance et expertise au moment d'argumenter ou de résister à une tentative de négociation;
- sélectionner des produits appropriés et valorisants pour son client, ce qui, dans certains cas, permet de développer le *up-selling* ou les ventes additionnelles de la boutique;
- dépasser la mission de « vente » en incorporant une réelle dimension de « service » dans la relation clientèle.

Mais pourquoi laisser au secteur du luxe le monopole de l'excellence en la matière ? Parions que beaucoup d'autres types de commerce pourraient progresser en donnant une plus grande attention à ces principes. C'est pour en faciliter la transposition par les vendeurs en boutiques de tous les autres secteurs que nous avons imaginé la méthode PREMIER :

- Préparer sa vente.
- Recevoir son client.
- Engager un dialogue adapté au profil du client.
- Montrer les produits.
- Induire des ventes complémentaires.
- Engager son client à décider.
- Renforcer la relation avec son client.

➤ *Préparer sa vente*

L'objectif de cette première étape est de se préparer pour être dans les meilleures conditions au moment de recevoir le client.

• Soigner son apparence

Pourquoi l'apparence est-elle tellement importante ? Dans les nombreux paramètres qui influencent le choix de votre client, il y en a un par-dessus les autres qui est votre capacité à le séduire. Comme ambassadeur de la boutique que vous représentez, votre apparence doit être irréprochable et surtout correspondre à l'image que se fait votre client avant même d'être accueilli. La première image que le client se fait de vous n'est pas liée à votre compétence mais à votre présentation.

☞ *L'habit ne fait pas le moine, mais il permet à celui qui le porte de rentrer au monastère.*

Une des façons de juger les autres est en effet de se fier à leur apparence physique. Nous ne sommes pas tous égaux sur ce point, mais il faut bien admettre que c'est important. Un exemple célèbre est celui de John F. Kennedy qui a sans doute battu Richard M. Nixon grâce à son look...

En 1961, un sondage avait été fait juste après un face à face entre les deux hommes. Pour les auditeurs du débat retransmis à la radio, il ne faisait aucun doute que Nixon l'avait emporté, compte tenu de la qualité de ses arguments. En revanche, aux yeux des téléspectateurs, Kennedy avait été le meilleur. Or, Nixon n'était pas en forme, il semblait pâle et mal rasé, alors que Kennedy était bronzé et respirait la santé et la vitalité¹.

Parmi les composantes du « code de conduite » que l'on retrouve dans certaines grandes maisons, il y a donc l'*apparence physique* :

- des cheveux propres, bien coiffés, bien entretenus s'ils sont colorés, avec un visage dégagé;
- un maquillage léger, qui favorise le côté bonne mine et sain, entretenu tout au long de la journée, léger;
- un parfum frais, léger, discret;
- des mains impeccables, voire manucurées et vernies, particulièrement indispensable dans les métiers où la manipulation et la présentation d'objets aux clients est fréquente;
- et bien entendu pas de chewing-gum, ni de mains dans les poches !

Inutile de préciser que ces maisons ne tolèrent pas non plus ce qui est désormais vu dans toutes les rues commerçantes de France et de Navarre : le vendeur ou la vendeuse, sur le perron de la boutique, et train de fumer frénétiquement sa cigarette en espérant qu'aucun client ne viendra le déranger trop vite...

La *tenue vestimentaire* nécessite elle aussi qu'on s'y attarde un peu. Elle véhicule non seulement l'image de la boutique mais également le professionnalisme du vendeur. Il est fréquent de retrouver dans les grandes boutiques un véritable « code vestimentaire » applicable à tout le personnel conduisant parfois à la création des « uniformes boutiques ». Outre l'avantage pour le client de distinguer rapidement le personnel de vente dans la boutique, ces codes vestimentaires permettent d'assurer une image des équipes de vente cohérente avec l'univers de chaque Maison. Pour certaines Maisons, le soin du détail va jusqu'à confier à chaque nouveau vendeur des accessoires de la Marque, qui font partie de la tenue réglementaire, le port de toute autre marque concurrente étant bien entendu strictement interdit !

1. Des expériences faites dans le monde éducatif ont même démontré que les professeurs considèrent les actes agressifs avec plus d'indulgence lorsqu'ils sont commis par un enfant qui est beau que par un enfant qui est laid.

Exemple : cherchez l'erreur !

Une de nos amies, à l'époque responsable mondiale des boutiques d'un des leaders du maillot de bains nous a raconté l'anecdote suivante. Lors d'une visite sur un spot de l'océan indien, elle constata avec stupeur que les vendeuses de la boutique de la marque portaient des tee-shirts de la marque concurrente... Ceci était parfaitement toléré par le patron local à qui cela ne posait pas de problèmes de vendre des maillots de bains à plus de 100 €, par des vendeurs « sponsorisés » par une marque plus bas de gamme qui avait un magasin 50 mètres plus loin.

- **Présenter une boutique ordonnée et attrayante**

À l'image d'un invité que vous recevez chez vous, le client que vous accueillez dans votre boutique doit rencontrer un espace bien ordonné, propre, et cela durant toute la journée. La boutique a également pour fonction de communiquer avec les clients sur ses collections grâce à des espaces d'exposition, du mobilier de présentation, des vitrines. Cet ensemble porte l'image d'une marque et remplit une mission commerciale.

Quelques conseils complémentaires au sujet de la surface de vente

Quand le client entre dans la boutique, il remarque les positions des vendeurs dans l'espace. Il se peut que, de manière involontaire, les vendeurs adoptent un positionnement « hostile » vis-à-vis de celui-ci, en étant trop proches les uns des autres, et trop près de l'entrée du magasin.

Dans le but de présenter au client une attitude dynamique et professionnelle, les vendeurs veilleront à ne pas s'asseoir à la vue des clients, à ne pas s'interpeller entre eux en présence du client. Certaines grandes maisons interdisent même le tutoiement entre vendeurs.

Quant au téléphone, c'est un instrument de travail et l'usage du téléphone portable doit être interdit sur la surface de vente. La priorité de la vente en boutique, c'est le client qui est en face de soi, pas le téléphone.

Dans le monde du luxe, les vitrines d'une boutique sont d'abord un cadeau à la rue, un spectacle gratuit pour le passant, et un lieu magique propice à l'enchantement. Les vitrines participent à l'atmosphère de la boutique, valorisent les produits et maintiennent un dialogue avec le client. Et elles sont souvent le premier contact entre la marque et le client. Une étude a montré que la moyenne de temps d'arrêt d'un passant devant une vitrine est d'environ 7 secondes. La vitrine ne doit pas être un espace de rangement ou de stockage, non plus un *show room*. C'est parfois l'argument commercial le plus puissant de la boutique. Le talent du vendeur à préparer ces

espaces exclusifs est déterminant pour offrir, à travers un choix de produits pertinents, une proposition claire et un message rapidement lisible. Une bonne vitrine est une proposition forte avec une sélection fine et non exhaustive. Trop de choix crée l'embarras du choix. En présentant moins de produits, on les présente mieux. Enfin, l'ambiance générale de la boutique sera rendue encore plus agréable par l'existence d'un fond musical cohérent avec le style, la présence de fleurs et d'un léger parfum.

- **Développer sa connaissance de la marque**

L'expertise pour un vendeur, c'est d'abord connaître parfaitement les caractéristiques des produits à vendre. C'est aussi pouvoir donner des conseils d'utilisation et d'entretien avisés. C'est enfin avoir une connaissance générale de la marque pour pouvoir raconter son histoire, connaître sa stratégie et aussi les derniers événements dont « on parle ».

La revue de presse quotidienne, qui sélectionne les articles sur la marque, la concurrence directe, est une source d'informations précieuse pour le vendeur et l'aide à avoir le même niveau d'information que ses clients.

Le vendeur peut également se rendre de temps en temps dans les boutiques des marques concurrentes pour réaliser un mini « *mystery shopping*¹ ». C'est une façon d'apprendre non seulement sur les produits concurrents, mais également sur l'atmosphère du magasin, la qualité de service, les actions promotionnelles en cours.

La participation à des salons professionnels, l'abonnement à certaines revues clés dans son secteur permettent également d'élever son niveau d'expertise. Cette expertise peut s'organiser entre différents spécialistes dans la boutique, chacun des vendeurs étant chargé de collecter puis de partager cette information lors de réunions périodiques.

Et n'oublions pas non plus les clients eux-mêmes, fins connaisseurs du domaine d'activité de la boutique, toujours friands de partager, voire d'évaluer les connaissances du vendeur. Les clients adorent parler, être écoutés et surtout qu'on les flatte !

Enfin, dans certains milieux, l'expertise professionnelle se mesurera à l'ouverture culturelle du vendeur : sur l'actualité, les événements culturels, artistiques, les expositions, les concerts, les prix littéraires, les dernières sorties de films en salle. Et également sur la mode : les collections et les tendances, la gastronomie avec les grands restaurateurs ou les restaurants branchés dans la ville ou près du magasin où il fait bon sortir !

1. Visites anonymes des boutiques concurrentes pour y observer les pratiques commerciales.

• **Cultivez un état d'esprit positif**

Avoir un état d'esprit orienté client, c'est se programmer positivement pour se concentrer sur le plaisir et la satisfaction de recevoir ses clients, de les satisfaire, de les fidéliser, d'être reconnu pour la qualité de son service.

Tout est une question de visualisation. Bien sûr tous les clients ne sont pas agréables. Beaucoup sont grognons, voire parfois grossiers ou discourtois avec les vendeurs. Et il faut reconnaître que les vendeurs en boutique ont là un challenge bien plus important à relever que les autres commerciaux des autres secteurs. Le vendeur en boutique ne choisit pas ses clients. Ils viennent à lui, et tous les comportements sont possibles. C'est là sans doute la plus grande difficulté de la vente en boutique. Accepter le fait de rencontrer des gens que, *a priori*, nous n'apprécions pas. Là encore, c'est la visualisation de la situation et de son propre rôle qui est déterminante :

- Soit le vendeur se sent agressé et vit mal le comportement ou l'attitude d'un client difficile. Dans ce cas, le client est rangé d'office dans la famille des clients insupportables et dont on espère qu'ils partiront le plus vite possible. Les ondes négatives se rajoutant aux ondes négatives, l'ambiance créée n'est évidemment pas en phase avec l'objectif commercial qui devrait rester la priorité. En outre, le vécu de la situation est encore plus douloureux pour le vendeur qui tombe rapidement dans une spirale négative.
- Soit le vendeur considère d'emblée la situation sur un autre plan. Par exemple, en considérant son métier comme la capacité à convaincre et satisfaire *n'importe quel* client quelle que soit son attitude. C'est considérer que le vrai challenge de la vente ne consiste pas à vendre aux gens avec qui on s'entend bien, ça, c'est facile. Le vrai challenge consiste à vendre à ceux qui ne nous ressemblent pas, à ceux qui ont de tels problèmes qu'ils en sont désagréables, à ceux qui ne se rendent même plus compte qu'ils traitent leurs alter ego avec dédain. Le vrai challenge consiste à contaminer son client par sa propre bonne humeur. Le vrai challenge, c'est de faire en sorte que votre client ressorte du magasin plus heureux qu'il ne l'était en y entrant.

Exemple : changer de karma !

Un vendeur de voitures en concessions particulièrement efficace que nous rencontrons à l'occasion de la préparation d'un séminaire nous a confié une des clés de sa réussite selon lui : son état d'esprit. Pour lui tout est jeu. Plus le jeu est difficile (client dur ou hautain), plus son envie d'atteindre l'objectif (vendre) est grande. Plus le jeu est difficile, plus il se fixe des objectifs ambitieux en terme d'options vendues, en résistance sur les prix et en demande de recommandations ! Voilà une visualisation plus positive. Non seulement le client sera satisfait, puisqu'il aura acheté à quelqu'un qui s'est adapté à son comportement, quel qu'il soit. Mais le vendeur vit également beaucoup mieux son métier en sortant de la position de victime qui n'aide en rien à réussir dans ce métier.

► *Recevoir son client*

« La première impression est toujours la bonne, surtout quand elle est mauvaise »

HENRI JEANSON

La clé de cette étape réside dans la qualité de la « posture » du vendeur.

• Soigner le premier contact

Les tout premiers instants qui suivent l'entrée du client dans la boutique sont déterminants pour la suite de la relation.

• *La magie du premier contact visuel*

Celui qui ne sourit pas ne doit pas ouvrir boutique.

PROVERBE CHINOIS

Dès son entrée dans le magasin le client recherche du regard un vendeur disponible, c'est naturel. Dans un lieu public, l'homme préfère regarder ses congénères que des objets inanimés. Il faut donc établir rapidement un contact visuel de qualité : rapide, bienveillant, chaleureux, toujours accompagné d'un sourire. Votre client se sent de suite rassuré. En plus, il s'agit d'une marque de considération tellement élémentaire. Le sourire et l'attitude du vendeur lors du premier contact sont vraiment déterminants.

En une seconde à peine, le client va répondre de manière plus ou moins consciente mais toujours bien réelle aux questions suivantes :

- Est-ce qu'ils ont l'air sympathiques ?
- Est-ce que j'ai envie de rester dans cet endroit ?
- Est-ce que quelqu'un va me conseiller correctement ?
- Est-ce que je peux faire confiance à ce vendeur ?
- Est-ce qu'ils sont contents que je sois là ?
- Est-ce que je vais devoir attendre longtemps ?
- Est-ce que je vais trouver ce que je cherche ?

La magie du premier contact visuel réussit, c'est de répondre à toutes ces questions en une fraction de seconde. C'est une forme de magie, car il s'agit plus de traduire dans son attitude un état d'esprit que d'appliquer une méthode très précise. Pour vous faire une idée plus précise, tentez l'expérience le week-end prochain. Entrez dans plusieurs boutiques et testez l'accueil du vendeur en ayant ce critère en tête. Vous aurez très rapidement une idée des attitudes qui marchent et de celles qui ont des effets répulsifs.

• *Prendre l'initiative des premiers échanges*

C'est ensuite le vendeur qui se dirige vers le client pour l'accueillir – sans lui sauter dessus – et non l'inverse. L'impression qui se dégage doit être du dynamisme, de l'assurance, de la disponibilité.

À l'approche du client, le contact verbal peut être établi : saluer le client, c'est bien, mais lui souhaiter la bienvenue, c'est encore mieux ! Bien entendu, la formule courtoise telle que « Bonjour Madame » ou « Bonjour Monsieur » est obligatoire ! La voix doit être assurée, posée, d'un volume bas pour garder discrétion et intimité. Le ton doit être amical sans être familier. La clé de la réussite réside avant tout dans l'enthousiasme, la disponibilité et le sourire, toujours le sourire ! Enfin, et avant de laisser s'exprimer le client, nous vous recommandons d'utiliser une formule d'accueil avec laquelle vous vous sentez à l'aise.

Exemples

- « Bonjour Monsieur. Je vous souhaite la bienvenue chez..., mon nom est..., comment puis je vous aider ? »
- « Bonjour Madame, Bienvenue chez..., comment puis-je vous aider ? »
- « Bonjour Madame, le rayon femme est là et aussi au rez-de-chaussée, le rayon homme au premier étage. Je suis à votre disposition quand vous aurez besoin de moi. »



Une erreur à éviter : les mauvaises expressions

Les expressions suivantes sont à proscrire.

- « Bonjour Messieurs Dames ». Préférer « Bonjour Monsieur, Bonjour Madame ».
- « Bonjour ». Préférer aussi « Bonjour Monsieur » ou « Bonjour Madame ».
- « Puis-je vous renseigner ? » Trois fois sur la quatre, la réponse sera non !

Dans le cas d'un client déjà connu de la boutique, le vendeur prendra soin de le reconnaître par son nom, discrètement. Les clients adorent être reconnus. Ou bien, en cas de doute, une phrase du type : « Vous êtes déjà client, je crois ? » est également un bon moyen de personnaliser l'accueil et de commencer à recueillir certaines informations.

Au moment de l'entrée d'un nouveau client, et si le vendeur est déjà occupé avec un autre client, il est bon de prendre la précaution de saluer le nouveau venu en insistant sur le contact visuel et le sourire.

• Se « caler »

Nous avons déjà donné ce conseil dans la partie de ce chapitre consacrée à la vente de solution en B to B, p. 118. Les principes de synchronisation que nous désignons par ce terme sont également importants à respecter dans la vente en boutique. Voyons quelques transpositions de ce principe sur le point de vente.

Il convient d'abord de *respecter l'espace personnel* du client, la fameuse zone d'intimité. La distance joue une très grande importance dans le développement d'une bonne communication. Se situer à une distance trop proche ou trop éloignée du client peut le gêner. Cet espace est déterminé par la culture à laquelle on appartient mais aussi le statut, l'âge, le sexe entre autres. Il faut donc trouver rapidement la distance interpersonnelle adéquate pour développer la conversation : ni trop proche au risque « d'envahir » le client, ni trop éloignée au risque de ne pas donner l'importance suffisante à son client. On sait également que certaines cultures – les orientaux, les Latino-Américains, les Européens du Sud – ont besoin de « toucher » et privilégient un comportement tactile contrairement aux Asiatiques ou aux Européens du Nord par exemple. C'est ce qu'on appelle aussi respecter la « bulle » du client.

Exemple : vive la bulle !

À l'occasion d'un dîner, un des auteurs eut l'occasion d'être présenté à un commerçant, à la tête d'une dizaine de magasins de chaussures. Très rapidement, ce personnage se déclara « passionné » par les techniques de vente qu'il venait de découvrir récemment à l'occasion d'un séminaire professionnel. Un peu sceptique devant un tel enthousiasme, nous lui avons demandé un exemple d'application.

« La bulle, la bulle » s'est-il écrié. « Je viens de comprendre grâce à ce stage ce que je n'arrivais pas à m'expliquer depuis des mois ; une de mes vendeuses fait soit des ventes superbes (3 ou 4 paires de chaussures au même client), soit rien du tout. C'est tout ou rien... J'ai compris que c'est le respect de la bulle du client qui n'allait pas. C'est une Brésilienne, qui a une très petite bulle... elle est très proche des clients. Pour certains, c'est parfait, pour d'autres, c'est absolument insupportable. Je lui ai expliqué et, depuis, le nombre de clients qui ne lui achètent rien du tout s'est considérablement réduit. En revanche elle continue à faire de superbes ventes aux gens qui lui ressemblent. »

Il est également recommandé au vendeur de *coordonner son rythme* avec celui du client. En effet, rien n'est plus énervant pour une personne calme que de discuter avec une personne nerveuse, et inversement. Il en est de même pour l'attitude : il serait maladroit de paraître excessivement gai vis-à-vis d'un client qui semble triste, ou de parler fort avec un client discret. L'entente et la compréhension sont d'autant plus fortes quand il existe une ressemblance dans le langage verbal et non verbal. Essayez donc de vous ajuster discrètement à votre client sans donner l'impression de le « singer ». Quelques-unes des formes de ressemblance possibles sont les suivantes :

- la posture : une fois la distance adéquate trouvée pour discuter avec votre client, adaptez votre posture à la sienne ;
- les mouvements : il s'agit de réfléchir discrètement les gestes de votre client en l'accompagnant indirectement de gestes similaires sans que cela puisse être repéré ;
- la voix : cela implique de refléter le rythme (lent/rapide) et le volume (fort/faible).

- **Mettre le client à l'aise**

En dernier lieu, il s'agit ici de se préoccuper du bien-être physique de votre client, ou de la personne qui l'accompagne, avant de commencer la vente à proprement parler. Voici quelques suggestions pour recevoir confortablement votre client, suivant les possibilités qui s'offrent dans votre boutique :

- lui proposer de garder ses paquets;
- lui proposer de s'asseoir, si une attente doit se produire;
- lui proposer un catalogue, des revues;
- lui proposer un rafraîchissement ou un café;
- l'inviter à visiter la boutique en l'accompagnant si c'est possible;
- proposer des jeux pour occuper les enfants afin que les parents soient tranquilisés et rassurés.

➤ *Engager un dialogue adapté au profil du client*

Les premiers instants d'accueil étant passés, il s'agit maintenant d'initier un vrai dialogue avec le client en vous rendant complice de son achat. Pour cela, il vous sera utile de reconnaître rapidement son « profil ». En effet, la disparité des comportements d'achat en boutique est grande et un outil pour modéliser les grandes familles de comportements vous sera utile pour vous adapter plus rapidement. C'est ce modèle que nous allons vous décrire maintenant.

- **Actifs ou passifs ?**

Il s'agit d'abord de faire une première distinction entre actifs et passifs.

Parmi les clients qui entrent dans votre boutique, vous avez certainement remarqué ceux qui savent ce qu'ils veulent. Ils ont un mode de fonctionnement plutôt *actif* : ils entrent dans la boutique avec assurance, ils vous disent bonjour de façon spontanée et ouverte, ils ont un regard franc, ils se déplacent rapidement et se montrent à l'aise, ils parlent facilement et ouvertement, ils vous posent des questions précises et donnent facilement leurs impressions, ils utilisent des verbes d'action et sont plutôt directs. Face à ce type de clients, nous vous recommandons d'exprimer votre dynamisme, de suivre son rythme et discuter sans complexes avec lui.

Au contraire, les clients qui ont un mode de fonctionnement plutôt *passif* entrent de manière discrète, parlent doucement. Leur démarche et leur façon d'être sont calmes, ils ont plutôt le regard fuyant et se montrent hésitants. Ils demandent plutôt l'avis du vendeur tout en répondant succinctement à ses questions. Face à ce type de client, le comportement adéquat est de lui laisser le temps d'être en confiance, se montrer calme et posé, montrer un rythme lent.

Exemple

Une autre façon d'illustrer la différence entre les comportements actif et passif est de penser à la différence de comportement dans une situation gênante. Par exemple, un passager à proximité parle bruyamment au téléphone. L'actif demandera au gêneur de parler moins fort ou de sortir du wagon, le passif dira à haute voix que le bruit le gêne. Le résultat sera probablement le même mais avec deux stratégies différentes. De la même façon, si vous êtes sur le point de vendre une chemise fantaisie, certains clients vous demanderont : « l'avez-vous en rose ? » et d'autres vous solliciteront en vous demandant : « Est-ce que vous pensez que le rose m'ira ? ».

- **Achat nécessité ou achat plaisir ?**

Il s'agit ensuite de faire une deuxième distinction entre ceux qui achètent par nécessité et ceux qui prennent plaisir à l'achat.

Exemple

Un client qui achète un PC portable peut considérer cette expérience comme particulièrement banale. Il répond à un besoin professionnel. Rien de plus. Ou il peut prendre beaucoup de plaisir à s'offrir un nouveau « joujou ».

- **Les quatre profils de clients**

Nous obtenons ainsi quatre profils de clients bien distincts qui ont chacun des attentes et des modes de fonctionnement particuliers. Le vendeur gagnera en efficacité en s'adaptant à ces profils.

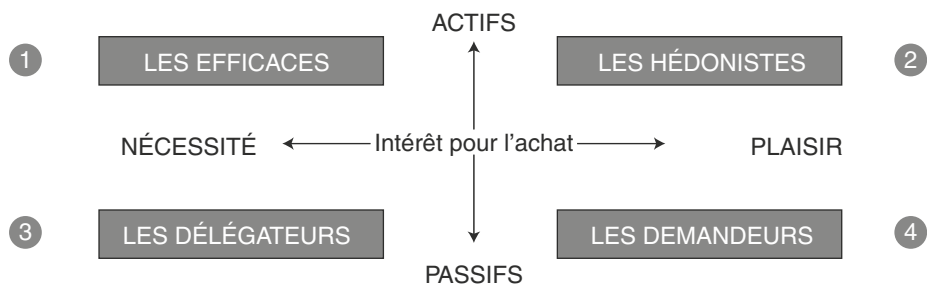


Figure 2.4 – Les quatre profils des clients en boutique

Les « *Efficaces* » n'ont pas de temps à perdre, ils veulent garder le contrôle de l'achat, ils savent ce qu'ils veulent et lorsqu'ils demandent un conseil, ils veulent une réponse claire et précise.

Les « *Hédonistes* » aiment acheter, ils aiment le produit, ils veulent toucher, ils veulent prendre leur temps pour choisir et tout regarder.

Les « *Délégateurs* » attendent que l'on fasse l'achat à leur place, c'est souvent dans le cadre de l'achat pour un cadeau. Ils ne connaissent pas bien le produit et ne sont pas très à l'aise avec cet achat.

Les « *Demandeurs* » : ils attendent des conseils, ils ne savent pas acheter seul, ils posent beaucoup de questions sur le produit et vous sollicitent énormément pour faire leur choix.

ACTIFS

1

LES EFFICACES

Attendre qu'ils vous sollicitent d'un appel du regard ou par une question et ensuite agir rapidement. Faites attention à ne jamais entrer en conflit avec eux. Donnez-leur des options entre lesquelles choisir. Soyez clair, précis et concret.

LES HÉDONISTES

2

Ne pas se « jeter » sur ce type de clients, laisser leurs le temps de profiter de la boutique. Il ne faut pas hésiter à leurs sortir les modèles, à déplier les articles, à montrer les accessoires, ils aiment toucher et regarder tous les produits. Proposer, rentrer dans leur jeu, mais ne pas leur forcer la main, c'est à eux que revient la décision. Ne pas prendre position entre 2 articles, ils peuvent prendre les 2 ! Voire beaucoup plus ...

NÉCESSITÉ

Intérêt pour l'achat

PLAISIR

Ils vous cherchent du regard en arrivant, ils vous demandent votre avis, sollicitent vos conseils. Faire le choix pour eux les délivrera d'un grand poids.

Tout en restant proche de leurs besoins, proposer ce que vous voulez, pour les rassurer, insister sur la possibilité d'échanger l'article.

Ils posent généralement une question à peine arrivés, ils vous sollicitent énormément, vous demandent votre avis. Ils veulent passer du temps pour leur achat, il ne faut pas hésiter à les pousser. Comme ils attendent votre aide soyez attentif pendant la phase découverte pour bien répondre à leurs besoins.

3

LES DÉLÉGATEURS

PASSIFS

LES DEMANDEURS

4

Figure 2.5 – Adapter son comportement aux différents profils

Respecter ces quelques conseils pour la première approche vous permettra de générer un dialogue plus efficace car plus centré sur le style de votre client et donc plus à même de rassurer votre client sur la qualité et le type de contact qu'il attend.

Ensuite, ce dialogue doit également vous permettre de rentrer dans l'univers du client. Il s'agit de donner le maximum de richesse et d'authenticité à la relation que vous développez avec votre client, en vous intéressant à lui, son projet et les raisons qui l'ont poussé à venir dans votre boutique.

Nous détaillons les techniques de questionnement dans le chapitre 3. Nous nous contenterons donc ici de vous résumer les quelques questions clés à poser pour mieux comprendre les motivations d'achat et donc mieux vendre.

- **Déterminez le contexte de l'achat**

- Quel est-il ? Quelle occasion ? Y a-t-il un événement particulier ? Quel est le message que vous voulez transmettre ?
- Quand ? Quelle échéance ?
- Connaissez-vous déjà notre marque ?
- Avez-vous vu autre chose aujourd'hui ?

En général ce type de questions amène bon nombre d'informations et ouvre un vrai dialogue. Il s'agit ensuite d'orienter sa recherche d'information sur la personne que vous avez en face de vous.

- Qu'est-ce qu'elle préfère ? Quel est son style ? Qu'est-ce qu'elle n'aime pas ?
- Qu'est-ce qu'elle possède déjà ?
- Quelles sont ses passions, ses centres d'intérêt ?
- Quel est son mode de vie ? Quel type de sport pratique-t-elle ? Quelle est son activité professionnelle ?

Attention, ces questions sont utiles pour rentrer dans l'univers du client si ce dernier est disposé à vous répondre. Si vous êtes face à un « efficace » très pressé, mieux vaut s'abstenir. Mais lorsque la situation le permet, ce sera toute la différence pour le client entre un achat « neutre » et un achat « plaisir » réalisé avec quelqu'un de très sympathique.

Exemple

Un de nos amis a eu le bonheur de se marier récemment. C'était pour lui son deuxième mariage et il avait promis à ses filles de 14 et 16 ans de les emmener s'acheter une robe digne de l'occasion. S'attendant à des heures d'attente interminable, il s'arma d'un bon bouquin et la visite en règle de toutes les boutiques de mode de sa ville put commencer. Après les trois premières boutiques, toujours pas de robe de choisie... Chaque visite s'était bien déroulée mais avec un étrange sentiment. Celui du papa qui sent que sa fille n'est pas complètement emballée et qui n'ose pas dire non trop fermement à la vendeuse qui insiste lourdement en mettant la pression.

Puis vint le moment où le papa désigna lui-même du regard une nouvelle boutique, manifestement plus luxueuse que les autres. Quelques secondes plus tard, notre papa

était assis confortablement dans un fauteuil club, un café à la main, pouvant tranquillement et surtout confortablement assister au défilé. Les deux jeunes filles étaient prises en main par une vendeuse qui réussit à savoir rapidement pour quelle occasion elles se préparaient, et quels étaient les styles et attentes respectifs des deux sœurs. Une heure plus tard, les deux robes étaient achetées, les deux jeunes filles émerveillées par la beauté de leur toute première robe de femme, et le papa absolument ravi du bonheur de ses filles et de la manière dont les achats s'étaient déroulés.

Détail important : le budget maximal qui avait été préalablement fixé en commun accord avec les filles a été doublé, à l'initiative du père ! Deuxième détail : quelques jours plus tard, les deux jeunes filles recevaient une carte de la boutique avec un très gentil mot de la vendeuse. Troisième détail : le lendemain du mariage (deux mois plus tard), une carte de félicitations, toujours envoyée par la vendeuse arrivait également à l'attention de la famille... À votre avis, à qui penseront-elles pour la prochaine occasion ?

- **Si vous comprenez qu'il s'agit d'un cadeau**

- À qui s'adresse le cadeau ?
- Pour quel événement particulier ?
- Quand va avoir lieu cet événement ?
- En quelle occasion ce cadeau va-t-il être utilisé ?

Les informations recueillies vous permettront ainsi de vous rendre vraiment complice de votre client et encore mieux d'assurer un suivi comme dans l'exemple ci-dessus.

➤ ***Montrer les produits***

L'objectif de cette étape est d'effectuer la présentation la plus pertinente d'objets correspondant aux attentes, aux souhaits du client. Il s'agit d'une étape clé qui permet au vendeur de démontrer sa bonne compréhension des besoins du client et en plus d'exprimer son audace dans la sélection qu'il va présenter.

La règle de base est de présenter toujours plusieurs objets, dont un exceptionnel. Le fait que le client puisse exercer son choix au moment d'acheter est important. En ne présentant qu'un seul produit, vous risquez de priver votre client de cette possibilité. De plus, le client se sentira flatté et valorisé par l'effort que vous faites pour lui présenter un choix non seulement intéressant, mais également des pièces auxquelles il n'aurait pas pensé ou qu'il n'aurait pas osé demander.

Et puis, il ne faut pas oublier que la décision d'acheter tel ou tel produit repose sur des critères objectifs (rationnels) mais également sur des critères subjectifs (émotionnels). La dimension émotionnelle ne doit jamais être négligée. Ceci est encore plus symptomatique lorsqu'il s'agit d'un achat « plaisir ».

Finalement, le client pourra être influencé dans sa décision par l'élargissement du choix qui lui est proposé et opter pour un produit d'une valeur supérieure au budget initial qu'il s'était fixé. Mais attention à ne pas aller trop loin non plus, et créer de la confusion dans l'esprit du client en lui présentant trop de choses.

Quelques recommandations pour réussir la présentation de ses produits

Toujours présenter un nombre impair de produits. Le nombre impair permet d'avoir une position neutre, et comme les personnes choisissent en général « au milieu », cette présentation aide le client à se décider. En cas de doute, on peut aller jusqu'à présenter 5 produits. Au-delà, le risque de confusion chez le client augmente. Si cette première sélection ne suffit pas, il vaut mieux retirer d'abord les produits qui ne conviennent pas et les remplacer en conséquence. Sur le plan de la sécurité des produits, grâce à une meilleure visualisation, on limite ainsi les risques de disparition de produits.

Sélectionner les produits afin d'avoir un éventail en termes de valeur (de prix) et d'esthétique. Soyez audacieux en prévoyant toujours dans votre sélection un objet exceptionnel.

Enfin créer de l'émotion autour de chaque objet. Présenter les objets les uns après les autres en indiquant leur nom, leurs particularités, en racontant si possible une petite histoire. On doit veiller à maintenir l'attention du client à son maximum, en le faisant rêver.

Adapter le niveau de détail de l'argumentation au cheminement du client. Attention à ne pas tomber trop tôt dans une description très détaillée du produit. Dans un premier temps, si le client a plusieurs choix possibles sous les yeux, il a besoin d'observer, de découvrir. Profitez-en pour observer son regard, sur quel objet il se porte et il s'attarde.

Il est toujours bon de présenter un produit dans son « packaging » si cela est possible. En effet le packaging, à lui seul, constitue très souvent un excellent argument. Vous pouvez même créer un effet de surprise en le présentant fermé, puis en l'ouvrant devant le client.

Certains types de produits ont besoin de lumière pour accroître leur esthétique, mettre en valeur certains détails. Pour cela, utilisez au mieux la lumière et les effets d'éclairage quand cela est possible.

Proposer d'essayer. Inviter le client à essayer doit être systématique car c'est élever son niveau d'intérêt et augmenter l'envie de posséder. En observant la façon qu'à votre client de s'approprier le produit, vous saurez si le choix est fait ou bien s'il est encore indécis.

Ne parler de prix que si le client le demande.

Toutes les techniques d'argumentation et de traitement des objections que nous détaillons dans le chapitre 3, p. 246 sont transposables dans le domaine de la vente en boutique. Nous invitons donc nos lecteurs à s'y référer pour approfondir les techniques oratoires utiles pour « aider » son client à se décider et renforcer la présentation des produits par des techniques d'argumentations percutantes.

► *Induire des ventes complémentaires*

Les ventes additionnelles sont extrêmement importantes et font la différence entre les meilleurs vendeurs. Idéalement la vente complémentaire s'effectue *en même temps* que la vente de l'article principal. Pour faciliter les ventes additionnelles il est recommandé d'intégrer les trois étapes suivantes dans son process de vente, tout en les adaptant aux différents profils vus plus haut.



Figure 2.6 – Induire des ventes complémentaires en trois étapes

Pour les Efficaces, il vaut mieux se limiter à la première étape. Ils savent ce qu'ils veulent et ce sont eux qui auront l'initiative d'essayer ou de toucher plusieurs produits. La vente additionnelle consiste donc surtout à disposer les articles à leur portée. En insistant, vous ne ferez que les irriter. L'achat additionnel est un achat d'impulsion. En marketing, on dit qu'il existe un lien fort entre le nombre d'exposition client au produit et l'achat. Il suffit donc de multiplier les expositions et d'attendre que l'envie d'acheter fasse son œuvre.

☞ *Vous proposez, le client dispose.*

Pour les Hédonistes, vous devez passer à la deuxième étape, car ils ne demandent qu'à passer du temps dans la boutique. N'hésitez pas à « sortir » les articles de leur écran, à leur montrer les séries un peu spéciales.

Pour les Délégués et les Demandeurs, il sera utile d'aller jusqu'à la troisième étape car ils attendent que vous les aidiez à prendre une décision. Si vous avez su les mettre en confiance, ils vous suivront. Mais attention, ceci est une vraie responsabilité; il ne faut pas profiter de la situation. Si le vendeur leur vend quelque chose d'inadapté, ils ne reviendront probablement pas, même pas pour s'en plaindre (ce sont des passifs) et ce sont des clients perdus à jamais.

Si vous n'avez pas intégré l'objectif de la vente additionnelle dès le début de votre vente, rien ne vous interdit de tenter quand même votre chance une fois la décision prise par rapport à l'achat principal. Il s'agit dans ce cas de montrer au client qu'on lui ouvre une possibilité d'achat complémentaire sans vouloir coûte que coûte lui forcer la main.

L'erreur classique consiste à se précipiter à la caisse sans prendre le temps de rebondir sur l'intérêt que le client avait marqué pour un autre type d'article, ou de se fixer soi-même des limites. Tant que le client ne vous a pas dit qu'il souhaitait ne rien acheter d'autre, les jeux sont ouverts.

Voici quelques idées de formulations pour ouvrir la porte à des ventes complémentaires après la vente de l'article principal :

- « Savez-vous que ce modèle existe également pour enfants ? Voulez-vous que je vous le montre ? »
- « Pour votre information, beaucoup de mes clients qui achètent ce produit, choisissent de prendre également celui-là pour bénéficier de... »
- « En général, les clients qui apprécient ce style aiment également beaucoup un modèle moins classique. Je vous le montre, pour votre prochaine visite ? » (Comparable à ce que fait la librairie en ligne Amazon lorsque vous achetez un livre.)
- « Pendant que je prépare votre paquet je vous laisse regarder les XXX et notamment le modèle YYY qui est dans le même esprit. »

► *Engager son client à décider*

Voici le moment venu de concrétiser définitivement la vente. Dans certains cas, aucune technique ne sera nécessaire. La confiance est là. Le produit plaît. Le client se dirige naturellement vers la caisse. La vente est faite.

Dans d'autres cas, le client est encore torturé par des hésitations. Acheter ou ne pas acheter ? Acheter ici ou chez le concurrent ? Acheter maintenant ou acheter plus tard ? Acheter seul ou demander l'avis à son conjoint ? etc.

Dans le chapitre 4, p. 279, vous trouverez, avec la méthode PIC, une bonne façon pour gérer la conclusion de votre vente. Cette méthode est parfaitement adaptée à la vente en magasin. Nous incitons le lecteur intéressé à passer directement à la première partie de ce chapitre et de transposer l'ensemble des « boosters » de la conclusion à son secteur.

► *Renforcer la relation avec son client*

L'enjeu implicite de la méthode PREMIER est de mettre en place les conditions qui vont permettre d'augmenter le plaisir d'acheter de votre client, et par la même occasion le plaisir de vendre du vendeur. Cette dernière étape a pour objectif de donner envie au client de revenir vous voir et, bien entendu, de lui laisser une dernière image favorable.

Or, bien souvent, le vendeur pense avoir rempli sa mission juste avant cette dernière étape, en quelque sorte à la signature du ticket de carte bancaire. Le conseil que l'on pourrait donc donner est de rebondir sur la conclusion de la vente pour se différencier une nouvelle fois, cet instant n'étant pas seulement considéré comme l'aboutissement d'un processus mais le début d'une longue relation.

Le vendeur doit donc saisir ce moment pour :

- proposer au client la personnalisation de l'objet qu'il vient d'acheter au moyen d'une gravure par exemple;
- offrir un catalogue avec sa carte de visite s'il en possède;
- rappeler sa disponibilité pour toutes questions ultérieures;
- lui demander s'il est d'accord pour recevoir des catalogues, des courriers personnalisés à l'occasion d'événements importants, des invitations à certaines manifestations dans la boutique : expositions, lancements...;
- s'assurer de disposer de tous les éléments pour remplir la base de données clients.

Voilà le moment venu de prendre congé de votre client. Pour cela, veillez à le remercier de la confiance qu'il vous a accordée. Remettez symboliquement le paquet en mains propres au client, puis raccompagnez-le jusqu'à la porte de votre boutique. De la même manière que, lorsqu'il était entré, la dernière image laissée doit être positive : chaleur et sincérité tout en lui souhaitant une très bonne fin de journée. Et enfin, après quelques jours, le « must » consiste à le rappeler pour savoir si lui ou la personne à qui était destiné le cadeau en sont satisfaits.

CHAPITRE 3

Convaincre

Pourquoi vos clients sont-ils si difficiles à convaincre ? Parce que la dure loi de la compétition s'impose à tous. Très rares sont aujourd'hui les secteurs où les commerciaux ne doivent pas affronter une concurrence multiple. Multiple en nombre, multiple en termes de canal de distribution, multiple en nature d'offres. Parce qu'aussi la pression sur les acheteurs est également plus forte. Si les entreprises font tant d'efforts pour améliorer leur productivité à grands coups de restructuration-réorganisation-optimisation-etc., il n'est pas question de compromettre leurs effets par des achats déficients. La pression accentue la culture du doute, voire la paranoïa de certains.

Nous allons successivement passer en revue 4 ressources complémentaires les unes des autres pour renforcer notre pouvoir de conviction.

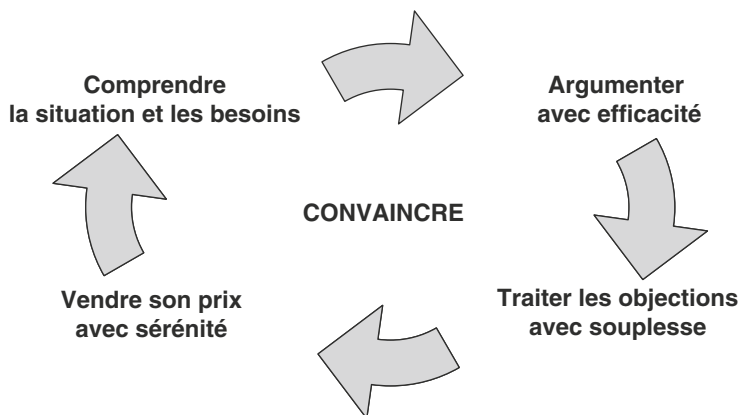


Figure 3.1 – Quatre ressources pour convaincre

Vous trouverez au fil des pages de ce chapitre des recommandations et surtout des méthodes sur chacun de ces registres pour vous permettre de « travailler le geste » afin d’être le plus persuasif possible face au client.

Comprendre la situation et les besoins

Les spécialistes du recrutement constatent que la grande majorité des candidats commence la présentation de leur parcours professionnel par l’affirmation suivante : « J’ai un parcours très atypique ! » Nous sommes tous convaincus d’être des cas très particuliers, et vos clients difficiles le sont encore plus. L’assurance que leur spécificité a bien été prise en compte sera un point fondamental dans leur décision finale. Quelle que soit la qualité intrinsèque de votre offre, c’est son adaptation aux caractéristiques de votre clientèle qui la mettra le plus en valeur.

Cette partie du chapitre vous permettra :

- de vous constituer un aide-mémoire des points fondamentaux à explorer avant de faire une proposition. Vous pourrez choisir, parmi de nombreuses idées, les thèmes adaptés à votre secteur d’activité;
- de renforcer votre maîtrise des techniques de questionnement. On ne peut pas vendre avec efficacité sans maîtriser cet aspect. Là encore, de nombreuses pistes de transposition vous seront proposées.

Les questions font vendre !

Vous avez sans doute déjà vécu des situations semblables à l’exemple suivant vécu par l’un des deux auteurs, le plus sportif des deux...

Exemple

« Il y a quelque temps, je décidai avec l’un de mes amis de reprendre une activité sportive régulière. Compte tenu de nos emplois du temps respectifs, une séance de vélo hebdomadaire nous sembla le challenge le plus réaliste à relever. Une fois la décision prise, il ne restait plus qu’une chose à faire, acheter un vélo !

Comme beaucoup de Parisiens qui prennent ce genre de décision, je me rendis donc assez spontanément chez un grand spécialiste des articles de sport, “Décathlon”. À l’époque, mes connaissances techniques en la matière étaient proches de zéro, et je fus plutôt surpris par la multitude de vélos différents qui composent le rayon cycles de ce magasin.

Je décidai donc assez rapidement de demander à un vendeur de me conseiller. Celui-ci me posa plusieurs questions.

La première d'entre elles fut plutôt sympathique puisqu'elle consista à me demander si je comptais faire de la compétition ! Je lui répondis "non" en riant, mais lorsqu'on connaît la force des compliments dans les démarches de séduction, voilà des compliments indirects bien amenés...

Bien entendu, il ne se contenta pas de cette question, et les suivantes portèrent sur le type de modèle (VTT ou vélo de course), l'usage prévu (détente ou intensif), le niveau d'équipement, et enfin le budget envisagé. Au terme de cette étape, le vendeur me présenta un vélo qui correspondait assez bien à mes critères de choix.

Toutes les conditions étaient réunies pour que j'achète le vélo en question, mais je préférai quand même différer mon achat de quelques jours pour en discuter avec mon futur adversaire et m'assurer qu'il était disposé à acheter le même modèle. En effet, il était évident que nos séances se termineraient inévitablement par des défis acharnés dont les résultats ne devraient en aucun cas être remis en cause par des différences de matériel...

Je quittai donc ce brillant vendeur, et sur le chemin du retour, je décidai de me rendre chez un marchand de vélos, situé juste à côté de chez moi, pour comparer. Rien à voir avec Décathlon puisque la surface de sa boutique ne doit pas excéder 40 m². J'étais bien sûr convaincu d'avance que le choix serait moins important et que les prix seraient peut-être un peu plus élevés. Pourtant, assez curieusement, je commençai à recenser spontanément les arguments qui pourraient jouer en faveur de ce commerçant détaillant pour me convaincre de le choisir : la qualité du service après-vente, la proximité de mon domicile, les conseils d'un passionné, la personnalisation du contact...

Je poussai donc la porte du magasin, et demandai au patron exactement la même chose qu'au vendeur de Décathlon, à savoir quelques conseils pour acheter un vélo. Mon interlocuteur ne me posa qu'une seule et unique question !

"Quel est votre budget ?" Je lui répondis, ce qui lui permit de me dire que pour ce budget il avait le modèle "X" à me proposer... Vous comprenez sans doute pourquoi j'ai acheté mon vélo chez Décathlon... »

Dans un cas, le vendeur a semblé manifester un intérêt pour mes attentes, mes exigences et mes objectifs, et m'a présenté ensuite un produit qui y correspondait. Dans l'autre cas, rien n'a été fait pour me laisser penser que l'article proposé était conforme à ce que je recherchais. Son prix rentrait dans mon budget, un point c'est tout. Le pire est que le marchand de vélo a sans doute dit la chose suivante à sa femme en rentrant chez lui :

« Avec les prix que pratique Décathlon, comment veux-tu que je vende encore des vélos ? De toute façon les clients ne pensent qu'au prix ! »

Beaucoup de vendeurs pensent que seul le prix fera la différence, car leurs concurrents proposent inévitablement des produits comparables. Il est vrai que beaucoup de produits ou de prestations de services peuvent se ressembler aux yeux du client. Il est donc impératif pour le vendeur d'apporter une valeur ajoutée pour pouvoir faire la différence. Une façon efficace de le faire est justement de démontrer à quel point les préoccupations du client sont prises en compte, et le produit proposé en parfaite adéquation avec ses exigences. Ceci passe inévitablement par le diagnostic préalable à la présentation du produit.

Pour vous convaincre, pensez aux médecins. Ils disposent bien tous des mêmes médicaments, de la même formation et des mêmes outils, et pourtant certains sont meilleurs que d'autres...

Demande exprimée et besoin réel sont parfois différents !

Exemple

Vous avez lu dans votre revue financière préférée que les SICAV spécialisées sur le marché Alternext offraient de réelles perspectives de plus-values. Après une étude attentive des performances de ce type de SICAV proposées par votre banque, vous décidez de placer une partie de votre Bonus sur ce support.

Vous vous rendez à votre agence pour passer votre ordre d'achat et, devant votre assurance, votre banquier ne vous pose pas de questions et se contente de répondre à votre demande.

Trois mois après, les faillites d'entreprises cotées sur ce marché se multiplient et provoquent une baisse de la valeur de votre SICAV. Cela tombe vraiment très mal, car vous aviez justement décidé de récupérer votre épargne pour financer votre résidence principale. Bien évidemment, vous êtes furieux de ne pas avoir été prévenu du risque inhérent à ce type de placement. Vous exprimez votre déception à votre banquier qui vous répond. « Mais, c'est vous qui avez choisi ce produit. » Bien entendu, cette réponse vous rend encore plus fou de rage. Vous considérez – à juste titre – que le banquier n'a pas joué son rôle de conseil, et il y a de grandes chances que vous changiez rapidement de banque.

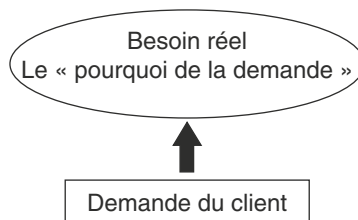


Figure 3.2 – Vérifier le besoin réel

En fait, vous êtes en train de reprocher à votre interlocuteur d'avoir fait le strict minimum, c'est-à-dire d'avoir répondu à la demande sans remonter au pourquoi de la demande.

À la différence de la simple prise de commande, la vente vous impose d'aller au-delà de la simple réponse aux questions du client. Vous devez constamment chercher à remonter au « pourquoi » de la demande pour construire la meilleure proposition possible.

Concrètement, cette « obsession » vous permettra d'atteindre au moins trois objectifs :

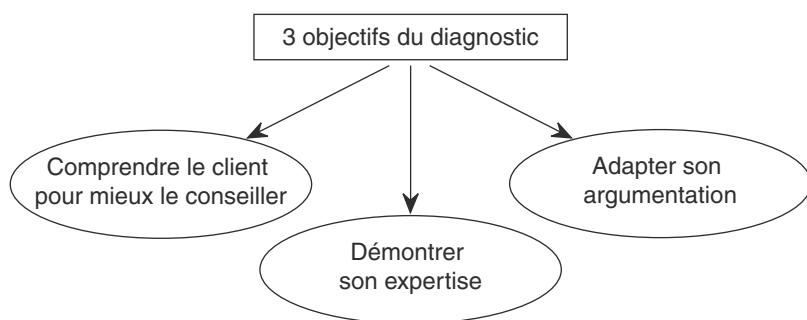


Figure 3.3 – Les objectifs du diagnostic

1. Comprendre le client pour mieux le conseiller

Si vous voulez fidéliser vos clients, il est important de leur vendre un produit ou un service qui leur soit réellement profitable. Or, comment orienter ou réorienter le choix d'un client sans connaître ses objectifs et les contraintes à respecter ? Dans l'exemple cité plus haut, le banquier aurait sans doute pu réorienter le choix de son client vers une SICAV moins risquée, s'il avait eu connaissance du projet immobilier de celui-ci.

2. Démontrer votre expertise

Prendre le temps de poser quelques questions précises et pertinentes avant de présenter votre solution vous permettra également de vous distinguer. Il vous est sans doute déjà arrivé de reconnaître la compétence d'un vendeur à la qualité des questions qu'il vous posait. Avant même qu'il commence à argumenter, vous saviez que vous aviez affaire à un expert digne de confiance. En posant les bonnes questions, vous apportez déjà un conseil à votre client.

3. Adapter votre argumentation

Il est évident qu'un argument qui fait mouche pour un client ne sera peut-être pas pertinent pour un autre. L'objectif du diagnostic est donc également d'identifier les

motivations de votre client afin d'adapter la présentation de vos arguments. Vos arguments seront d'autant plus efficaces qu'ils sauront s'appuyer sur les véritables motivations et besoins du client.

☞ *Vendre, c'est prendre le temps de remonter au « pourquoi » de la demande.*

Un quatrième objectif, plus implicite mais aussi important est aussi de faire en sorte que vos questions « aident » votre client à prendre conscience des vrais enjeux. Il est parfois naturel et légitime que votre interlocuteur vous aborde en considérant les choses par le petit bout de la lorgnette :

- soit il sort d'un stage de négociation achat;
- soit son patron vient de lui faire croire que l'équilibre financier de l'entreprise dépend des quelques cents qu'il parviendra à économiser à chaque fois que possible;
- soit la lecture d'un article rédigé par un journaliste expert (depuis deux jours) l'a convaincu que toutes les solutions de votre secteur se valent...

C'est aussi pour atteindre ce quatrième objectif que vos questions devront vous aider à recentrer le débat sur les véritables enjeux. Même les produits apparemment les plus insignifiants peuvent porter des enjeux très lourds pour les acheteurs. Savez-vous, par exemple, que la catastrophe de la navette spatiale Columbia est due à un joint défectueux ?

La pression des enjeux est toujours plus forte sur les épaules de l'acheteur que sur celles du vendeur ! Plutôt que de l'affirmer, posez habilement des questions sur les éventuelles conséquences négatives d'une mauvaise décision et vous recentrerez ainsi le débat rapidement sur l'essentiel.

Nous verrons dans la première partie de ce chapitre deux points essentiels :

- Nous allons d'abord recenser les points qui doivent composer la « matière première » de votre proposition. Les thèmes à explorer qui figurent dans les pages suivantes vous aideront à vous construire un « mémo du bon diagnostic » adapté à votre activité.
- Nous verrons ensuite comment concrètement obtenir ces informations, c'est-à-dire comment manier les techniques de questionnement. Cette partie du chapitre sera également très utile pour mettre en œuvre avec succès les stratégies d'entretien vues précédemment.

Recenser les informations nécessaires à un bon diagnostic

Le bon vendeur se distingue très nettement par sa capacité à comprendre les spécificités du métier et/ou des objectifs du client. Pour pouvoir le faire, il est indispensable de recenser l'ensemble des informations utiles.

Quelles sont les informations utiles que vous devez réunir pour être en mesure de faire une proposition la plus adaptée possible ? Nous vous proposons de sélectionner dans les idées qui suivent les points qui vous semblent les plus utiles et les plus transposables dans votre activité.

➤ *L'entreprise du client*

- **L'entreprise et son environnement**

Plus les questions seront précises, plus vous donnerez l'impression d'avoir bien préparé votre entretien. Il ne s'agit donc pas de découvrir le secteur d'activité mais de compléter ou préciser ses informations.

- L'évolution prévisible du secteur
- Les risques ou opportunités de ces évolutions
- Les incidences saisonnières
- La législation, les normes
- Le rôle et le poids des groupes de pression

- **La structure générale de l'entreprise**

- Les statuts juridiques
- Les liens avec un groupe – Actionnnariat
- L'historique
- L'organisation de l'entreprise
- Le poids respectif des différentes activités
- L'effectif
- L'organigramme
- Les évolutions prévues dans l'organisation

- **Ses clients**

- Les plus importants
- Les principaux secteurs d'activité visés
- L'évolution de ces secteurs, la modification des attentes et des comportements constatés

- **Ses fournisseurs**

- La taille moyenne des projets
- Les fournisseurs principaux concurrents
- La politique d'achat
- Les modalités de référencement, les critères de choix

- **Ses concurrents**

- La répartition des parts de marché
- Les forces et faiblesses des principaux concurrents

- **L'historique des relations**

- Les faits marquants de la dernière année
- La perception de notre société en interne
- Les alliés/adversaires

➤ *Le besoin du client*

• **La solution actuelle**

Il est toujours intéressant de savoir de quelle façon fonctionnait votre client jusqu'à présent.

- Les aspects techniques
- L'appréciation des utilisateurs (avantages et inconvénients)

• **La solution envisagée**

C'est bien entendu la partie centrale de votre enquête.

• **Les raisons de l'évolution souhaitée (pourquoi maintenant ?)**

- Les objectifs poursuivis
- L'enjeu
- Le détail technique des fonctions attendues
- Le budget
- La consommation annuelle (notion de potentiel)
- Le moment d'achat (très important pour gérer efficacement votre temps)
- Le mode de financement

• **Les conditions de réussite**

Ce sont les attentes particulières au-delà de la stricte réponse au cahier des charges.

- Les résultats attendus
- Les contraintes à respecter
- Les points d'appui
- Les suites à prévoir

➤ *La prise de décision*

C'est un point primordial. Il ne faut pas hésiter à poser des questions sur ce registre.

• **Le contexte**

- Les concurrents consultés (externes et internes)
- Le mode de prise de décision
- La date prévue pour la prise de décision
- Le niveau d'investissement prévu
- Le mode de présentation de la proposition souhaitée
- Les conseils pour remporter ce marché

• **Le groupe de décision**

Beaucoup de démarches échouent lorsque le groupe de décision est mal identifié. Il est impératif de « creuser », à partir des informations officielles délivrées par l'organigramme, pour découvrir les intervenants vraiment importants dans la mise en œuvre de votre projet. Plus votre projet est complexe, plus le nombre de personnes qui participent à la décision finale est important. Pour les « grands comptes » il faut même prévoir de nombreux cercles d'influence.

Tableau 3.1 – Connaître ses interlocuteurs

L'interlocuteur principal	Vous devez faire preuve de tact pour identifier le réel pouvoir de décision de votre interlocuteur principal sans froisser sa susceptibilité. Il doit de toute façon devenir votre allié et toutes les informations susceptibles de vous aider à mieux le connaître seront utiles. Avec un peu d'habileté vous pourrez découvrir beaucoup de choses car les gens adorent parler d'eux. • Son ancienneté dans l'entreprise • Son parcours personnel (école, précédents postes) • Des exemples de belles opérations réalisées • L'effectif encadré • Le nom de sa secrétaire • Ses principaux interlocuteurs dans l'entreprise • Sa position dans l'organigramme • Ses habitudes d'achat • Ses critères de choix • Ses hobbies • Sa situation familiale (enfants...)
Les utilisateurs	Ce sont ceux qui auront à juger « sur le terrain » l'impact du produit ou du service. • Objectifs • Exigences particulières • Critères de choix • Poids dans la décision
L'acheteur	C'est par lui que vous devrez passer pour discuter des conditions de votre collaboration. Son rôle est très important, et il vous le fera savoir. Cependant, pour certains types de décisions il est possible qu'il ne soit pas le véritable décideur. • Son parcours • Sa politique de référencement • Ses habitudes d'achat • Ses exigences particulières • Ses critères de choix • Son poids dans la décision
Le décideur	Il est bien entendu incontournable. Plus votre projet est complexe et stratégique, plus le décideur est haut placé dans l'entreprise. Il est parfois difficile de le rencontrer. Vous devez pourtant tout faire pour obtenir un entretien avec lui, sans quoi vous ne pouvez vous assurer d'avoir réellement perçu ses critères de choix.
Les conseillers ou prescripteurs	Ce sont ceux qui influencent la prise de décision en suggérant des critères de sélection. On parlera de conseiller lorsque la personne en question fait partie de l'entreprise et de prescripteur lorsqu'elle n'en fait pas partie. • Ancienneté dans les relations • Objectifs personnels • Poids dans la décision • Critères de choix
Les « filtres »	Il s'agit de personnes qui peuvent donner un réel coup de frein ou un coup d'accélérateur à votre proposition sans apparaître officiellement comme partie prenante à la décision. C'est par exemple le cas de la secrétaire d'un membre du groupe de décision ou plus généralement de personnes qui exercent un pouvoir de contrôle sur les communications entre l'environnement et les membres du groupe de décision.

Vous devez prendre garde à bien distinguer les « rôles » des « fonctions ». Par exemple un acheteur qui n'assume que la « fonction » d'acheteur peut n'être chargé que des aspects administratifs des commandes, alors qu'une personne qui assume réellement un « rôle » d'acheteur sera beaucoup plus active dans la prise de décision.

☞ *Les fonctions sont données par les organigrammes, pas les rôles !*

Il est important que vous mettiez des noms sur les différentes parties prenantes qui joueront un rôle dans la prise de décision. Sont recensés ci-dessous les principaux interlocuteurs que vous pourrez rencontrer selon la taille de votre projet.

Quelles que soient les caractéristiques de votre métier, il est important d'identifier les membres du groupe de décision et essayer d'obtenir le plus d'information possible les concernant. Au-delà des idées citées ci-dessus, vous devez également évaluer l'opinion de chacun d'entre eux vis-à-vis de votre offre. Afin de matérialiser l'évaluation de façon claire, vous pouvez visualiser des feux tricolores :



Si la personne en question est favorable à votre solution, elle est au « vert », si vous ne savez pas, elle est à « l'orange », si elle est défavorable, elle est au « rouge ». Tant que vous n'avez pas fait passer l'ensemble des membres du groupe de décision au « vert », vous devez considérer que vous prenez un risque quant à l'issue de votre démarche.

La relation avec votre principal interlocuteur peut être excellente mais cacher une forêt d'opinions défavorables que vous devez connaître pour avoir une chance de les surmonter. Pour garder cette préoccupation en tête, il est utile de formaliser le groupe de décision au travers d'un tableau simple.

Tableau 3.2 – Connaître le groupe de décision

Noms	Rôles	Poids dans la décision (1 à 5)	Critères de choix	Motivations principales	Attitudes à notre égard	Actions envisagées pour « passer au vert »

► *Les motivations d'achat de l'interlocuteur*

Nous avons fait l'inventaire des aspects environnementaux et techniques du besoin. Cela ne suffit pas ; il faut également comprendre comment réagit son interlocuteur, ce qui le fait bouger. La décision finale du client repose plus souvent sur du subjectif que sur du rationnel. C'est pour cette raison qu'il est important d'identifier ses principales motivations. Pour que ces motivations d'achat soient faciles à repérer, elles ont été résumées par un moyen mnémotechnique commode, le SONCAS¹, qui reprend six motivations principales :

- Sécurité
- Orgueil
- Nouveauté
- Confort
- Argent
- Sympathie

Les expressions de votre interlocuteur ou les questions qu'il formulera vous permettront d'identifier sa sensibilité.

• S comme sécurité

Le client souhaite avant tout réduire le risque ou l'incertitude liés à sa décision.

Exemples de réflexions révélatrices

- « Est-ce vraiment solide ? »
- « Vous êtes vraiment sûr qu'il résistera ? »
- « Quelles sont les garanties ? »
- « Que se passe-t-il en cas de problème ? »
- « Je vous l'ai dit, je ne peux pas me permettre de prendre de risque. »
- « Quelles sont vos références en la matière ? »

• O comme orgueil

Le client veut être valorisé par son achat. Il s'agit donc de lui montrer qu'il profite d'un traitement de faveur, ou que son achat lui permettra de bénéficier d'une meilleure image. Il faut être suffisamment habile pour satisfaire ce besoin de reconnaissance sans tomber dans la flagornerie. Cette valorisation peut intervenir soit

1. Le SONCAS est un outil certes très ancien. Il reste néanmoins très utile pour repérer les principales motivations d'achat.

directement, soit indirectement par la reconnaissance qu'il en tirera vis-à-vis de son entourage.

Exemples de réflexions révélatrices

- « Je ne prends que ce qui se fait de plus performant dans... »
- « Vous connaissez la réputation de notre entreprise... »
- « Qui chez vous s'occupe des grands comptes ? »
- « Je souhaite rencontrer un de vos meilleurs spécialistes... »
- « La culture de notre entreprise est tout à fait particulière et nous tenons à avoir des interlocuteurs à la hauteur... »

• **N comme nouveauté**

Les spécialistes du marketing connaissent bien ces consommateurs-précurseurs, les « *early adopters* ». Ce sont ces personnes qui sont intéressées par tout ce qui est nouveau, qui sont souvent les premiers utilisateurs des nouveaux produits ou services. Votre interlocuteur en fait-il partie ?

Exemples de réflexions révélatrices

- « J'ai lu dernièrement que... »
- « J'ai entendu parler d'un nouveau type de... »
- « Tout le monde sait que la tendance est d'aller vers... »

• **C comme confort**

La principale motivation est dans ce cas la tranquillité d'esprit, la facilité et la rapidité d'utilisation. Cette motivation peut concerner le produit ou le service que vous proposez et/ou même son mode d'acquisition.

Exemples de réflexions révélatrices

- « Cela m'a l'air bien compliqué ! »
- « Je ne veux surtout pas perdre de temps avec... »
- « Je ne veux pas savoir comment ça marche... »
- « Est-ce suffisamment flexible pour s'adapter à nos outils actuels ? »

• **A comme argent**

Le retour sur investissement ou l'économie réalisée en faisant une bonne affaire sont les principaux objectifs poursuivis. Le client vous parlera souvent de ce que cet achat va lui coûter. Rappelez-lui habilement ce qu'il va lui rapporter...

Exemples de réflexions révélatrices

- « C'est cher pour ce que c'est... »
- « Quels sont les frais de fonctionnement à prévoir ? »
- « Quelle remise pouvez-vous me faire ? »

- **S comme sympathie**

Le client fonctionne beaucoup à l'affectif. Le relationnel avec la société ou le commercial est primordial.

Exemples de réflexions révélatrices

- « La fidélité en affaires est une valeur importante. »
- « Moi, je suis Peugeot depuis trente ans. »
- « Je ne travaille qu'avec des gens à qui je peux vraiment faire confiance. »

🗨️ *Quelle était la motivation principale de votre dernier prospect ?*



**Une erreur à éviter : considérer le SONCAS
comme un plan d'entretien**

On peut constater que de nombreux vendeurs connaissent le SONCAS mais la majorité l'utilise mal. En fait, il s'avère que beaucoup confondent SONCAS et plan d'entretien. Or, il ne s'agit absolument pas d'une trame d'entretien à suivre. L'objet est de nous aider à repérer quelle est la motivation principale de notre interlocuteur pour ensuite adapter l'argumentation.

C'est un outil qui doit vous permettre d'éliminer les argumentations standards pour adapter votre discours au cas par cas. Nous verrons dans la case relative à l'argumentation que la technique de l'argumentation structurée s'appuie largement sur le SONCAS.

Il est essentiel de personnaliser le SONCAS à votre activité. Vous y parviendrez en procédant de la façon suivante : il s'agit de recenser pour chaque motivation du SONCAS les attentes généralement exprimées par vos clients et les arguments que vous pouvez avancer pour y répondre. Un excellent travail préparatoire à l'argumentation structurée consiste d'ailleurs à remplir le tableau 3.3.

Nous venons de voir ce qu'un diagnostic de qualité devrait pouvoir nous permettre d'obtenir comme informations. Après nous être concentrés sur la « matière », nous allons maintenant nous pencher sur la « manière » d'obtenir ces informations, par la maîtrise des techniques de questionnement.

Tableau 3.3 – Préparer un argumentaire structuré

Très concrètement, dans votre activité, à quoi peut être sensible un client centré sur la sécurité ? (pérennité du fournisseur, garanties, confidentialité...)		
SONCAS	Attentes du client	Notre réponse
Sécurité		
Orgueil		
Nouveauté		
Confort		
Argent		
Sympathie		

Quels sont les points que vous pouvez mettre en avant pour satisfaire cette motivation.

Maîtriser les techniques de questionnement

Avez-vous vu le film, « Le Péril Jeune » ? Si ce n'est pas le cas, l'explication se trouve peut-être en partie dans les lignes qui suivent.

Un film, comme un produit, doit être vendu avec efficacité si l'on veut attirer du monde dans les salles. Un des moyens de promotion traditionnels est le passage à la « grande messe du vingt heures ». Il ne s'agit peut-être pas d'une action de vente au sens où on l'entend habituellement, mais ce passage télévisé influence la décision de milliers de personnes : aller ou de ne pas aller voir le film en question.

Le réalisateur du film « Le Péril Jeune » est passé au journal de vingt heures dans les mêmes circonstances, et avec le même objectif.

Plutôt que de procéder à une interview traditionnelle, le journaliste annonça la diffusion d'une séquence tournée l'après-midi même. En fait, le réalisateur s'était vu proposer d'interviewer lui-même des personnes qui venaient de voir son film et qui bien sûr étaient parfaitement représentatives de la cible, à savoir des gens censés avoir eu l'âge des acteurs à l'époque décrite par le film 1.

Quand on connaît la brièveté des sujets diffusés pendant les journaux télévisés, il faut s'attendre à ce que l'entretien ne dure pas plus d'une minute trente. De la qualité de la réponse des gens interviewés dépendait donc une grande partie des futures entrées.

Voilà, mot pour mot, la question qui fut posée par le réalisateur :

– Bien, vous avez vu mon film cet après-midi. Avez-vous retrouvé des moments que vous avez vécus à l'époque, ou pas tellement ?

Bien entendu, la réponse fut conforme à ce que sous-entendait la question :

– Non, pas tellement !...

Devant l'embarras du réalisateur, certains interviewés cherchèrent à rétablir la situation mais le mal était fait, les zappeurs avaient déjà « frappé »...

Encore un exemple qui démontre que le hasard en matière de persuasion fait rarement bien les choses... Au contraire, lorsque vos questions n'ont pas pour unique but de recueillir de l'information, et qu'elles doivent également vous aider à guider l'entretien, il est plus judicieux de prendre garde à la sémantique de vos questions en procédant de la façon suivante.

- Première étape : intéressez-vous vraiment à votre client pour déterminer ce dont il a réellement besoin.
- Deuxième étape : demandez-vous ce que vous voudriez pouvoir dire, ou avancer comme argument, pour le convaincre de retenir votre solution.
- Troisième étape : demandez-vous ce que votre client devrait dire pour vous permettre d'avancer cet argument.
- Quatrième étape : posez la question qui le lui fera dire.

Même si, au moment de l'argumentation, il faut parfois se montrer très affirmatif pour persuader, il est très utile de manier avec efficacité les techniques de questionnement, car tout ce qui est dit par votre client « compte double ».

Pour varier les plaisirs et manier avec efficacité les différents types de questions, nous allons les aborder avec l'aide du GUIDE :

- Gagner l'adhésion en utilisant des questions-déclat.
- Utiliser des faits avec des questions factuelles.
- Impliquer le client par des questions-vérité.
- Déjouer les pièges grâce aux questions en retour.
- Encourager les choix avec des questions-options.

Il ne s'agit pas d'un guide d'entretien, mais plutôt d'un moyen mnémotechnique pour vous souvenir des objectifs poursuivis par les techniques de questionnement.

➤ *Gagner l'adhésion en utilisant des questions-déclat*

Les questions-déclat sont, comme leur nom l'indique, des questions qui doivent provoquer un déclat de la part du client. Ce sont des questions fermées¹ qui doivent vous permettre d'obtenir des « oui ». Ce point est très important, et doit être pratiqué avec habileté tout au long de l'entretien avec des objectifs parfois différents.

1. Les questions fermées sont des questions auxquelles il est possible de répondre par « oui » ou par « non ». Elles commencent toujours par un verbe.

- **Au début de l'entretien pour créer un climat positif et éveiller l'intérêt**

Exemple

Imaginez un entretien qui démarre de la façon suivante :

Vendeur : « Connaissez-vous notre société ? »

Client : « Non. »

Vendeur : « Je vous ai envoyé une documentation il y a maintenant deux semaines. Est-ce que vous l'avez lue ? »

Client : « Non. »

Vendeur : « Mon collègue, Monsieur Dupont, vous avait téléphoné pour prendre un premier contact il y a 3 mois, vous vous souvenez de cet appel ? »

Client : « Non. »

Vous conviendrez qu'il y a des façons plus agréables de débiter un entretien de vente. Si vous posez des questions-déclat en début d'entretien, elles doivent absolument vous permettre de rebondir sur un point positif. Ceci est important à la fois pour mettre en place une « dynamique » positive, mais également pour éveiller l'intérêt du client sur la suite de l'entretien (notamment dans le cas de la prospection téléphonique).

Exemples

- « J'ai vu dans votre site internet que vous aviez considérablement progressé. Est-ce que j'ai bien compris ? Vous comptez bien 54 agences de plus par rapport à l'an passé ? »
- « Je travaille avec d'autres entreprises de votre secteur. Est-ce que cela vous intéresserait que je commence par vous présenter quelques exemples de retour sur investissements obtenus par vos collègues dans la mise en œuvre de ce type de solutions ? »

- **Pendant l'entretien pour préparer le terrain à l'argumentation**

Juste avant d'énoncer vos arguments, prenez soin de valider leur pertinence à l'aide d'une question-déclat pour ne pas être pris à contre-pied. En effet il est risqué d'argumenter sans valider préalablement l'intérêt d'un argument.

Exemple

Vendeur de voiture trop pressé

Vendeur : « Vous verrez, cette voiture est très puissante et permet d'avalier de longs trajets très rapidement. »

Client : « Ce n'est pas vraiment ce que j'attends d'une deuxième voiture destinée à ne circuler que dans Paris ! »

Vendeur de produits phytosanitaires

Vendeur : « Est-ce que vous attachez de l'importance à la polyvalence des insecticides ? »

Agriculteur : « Bien sûr ! »

Vendeur : « Pour quelle raison ? »

Agriculteur : « Eh bien parce que cela me permet de gérer les stocks plus facilement. »

Vendeur : « Eh bien ce produit est un des plus polyvalents du marché. Il détient d'ailleurs 128 homologations. Ainsi, avec un seul produit, vous êtes assuré de combattre efficacement tous les insectes. Est-ce que cela répond bien à votre objectif ? »

En procédant ainsi, ce vendeur de produits phytosanitaires ne prend pas le risque d'argumenter sur un point sans intérêt pour son client. Par ailleurs, il augmente considérablement l'impact de son message car il instaure un dialogue.

• **Après chaque argument pour obtenir un « accusé de réception »**

Pensez à votre dernier entretien de vente. Vous vous souvenez sans doute des arguments que vous avez développés. Êtes-vous certain d'avoir fait valider la réception et la compréhension de ces arguments par votre client tout au long de l'entretien ?

À l'occasion d'accompagnement de vendeurs sur le terrain pour préparer des séminaires commerciaux, on constate que beaucoup ne valident pas leurs arguments et se contentent de les énoncer. Ils se privent ainsi de la force de la cohérence et prennent le risque d'apprendre plus tard dans l'entretien que leurs arguments n'ont pas eu l'effet escompté. Pourtant, poser une question de contrôle n'est vraiment pas compliqué. Il s'agit d'un réflexe à développer.

Exemple

Questions de contrôle d'un négociateur immobilier :

- « Avez-vous bien perçu l'intérêt de cet emplacement ? »
- « Le nombre d'emplacements de parking est-il bien suffisant ? »
- « Est-ce que ce niveau de prestation correspond aux exigences de votre métier ? »
- « Ai-je été assez complet dans mes explications ? »

En résumé, générer l'adhésion par des questions-déclik vous permettra :

- de créer un climat favorable en début d'entretien ;
- de créer un dialogue en faisant réagir votre client en évitant le monologue soporifique du vendeur ;
- de vérifier l'adhésion de votre interlocuteur ;
- d'engager votre interlocuteur dans une logique positive favorable à votre démarche.



Trois erreurs à éviter

1. « Tendre la perche pour se faire battre » en posant des questions fermées qui génèrent des réponses négatives sur lesquelles il sera difficile de rebondir.
2. N'utiliser que ce type de questions qui, par définition, apportent peu d'informations, et limitent les possibilités de réponses pour le client.
3. Utiliser un ton « mécanique » qui traduit une application scolaire et mal digérée de la technique.

➤ *Utiliser des faits en posant des questions factuelles*

Les questions factuelles sont des questions ouvertes. À la différence des questions fermées, les questions ouvertes vont permettre d'obtenir une masse d'information importante. Elles vous aideront à rassembler les informations indispensables à un diagnostic de qualité.

- Les questions factuelles permettent d'obtenir la « matière première » pour construire votre offre

Elles commencent souvent par des adverbes ou des pronoms interrogatifs (C. Q. Q. C. O. Q. P).

Exemple d'un commercial d'une SSII

- « Comment votre Département R&D est-il organisé ? »
- « Qui est responsable de cette activité ? »
- « Quel est le pourcentage régie/forfait ? »
- « Combien de sous-traitants travaillent avec ce département ? »
- « Où devra être effectuée cette mission ? »
- « Quand devra être livré le prototype ? »
- « Pourquoi avez-vous fait évoluer ce projet vers une technologie si pointue ? »

- Les questions factuelles permettent d'obtenir des précisions

Il est indispensable de ne pas rester dans le vague.

« Depuis longtemps, j'ai constaté un certain nombre de problèmes, plus ou moins importants, et comme j'utilise beaucoup ces services... »

Attention, nous avons tendance à confondre les faits et les opinions. Le client considère parfois ses opinions comme des faits. C'est à nous de faire la différence. Se contenter d'approximations, c'est bâtir sur du sable.

Il ne faut pas hésiter à demander des précisions, même sur des points de détail, si vous pensez que cela est nécessaire.

Exemples

- « Quels sont les problèmes que vous avez constatés ? »
- « Que s'est-il passé exactement ? »
- « Quels sont les services que vous utilisez ? »

• Les questions factuelles permettent de démontrer son expertise

En posant des questions factuelles, précises et pertinentes, vous pouvez démontrer que vous maîtrisez parfaitement votre sujet. C'est donc également une façon de vous démarquer de la concurrence.

- « J'ai lu dans votre rapport annuel que vous aviez vendu votre filiale de Marseille. Quelles sont pour votre département les conséquences de cette cession ? »
- « Comment comptez-vous adapter les premières versions aux nouveaux impératifs de la norme européenne ? »

• Pour vous assurer que vous avez recensé toutes les informations factuelles utiles, utilisez la « voiture balai »

Il vous est peut-être déjà arrivé de présenter votre offre et d'entendre votre client vous dire que malheureusement elle n'était pas adaptée en raison de telle ou telle particularité. Bien entendu, si vous aviez connu cette particularité quelques secondes auparavant, votre présentation aurait été différente. Mais voilà, une fois engagé dans une direction, il est très difficile de faire marche arrière.

Exemple

Lors d'un accompagnement terrain préalable à un stage de vente, un des deux auteurs eut l'occasion d'assister à un entretien de prospection très intéressant. Il s'agissait pour le chef de publicité d'un groupe de presse économique, de convaincre un annonceur, en l'occurrence une banque anglo-saxonne, d'introduire son titre dans le prochain plan média. L'entretien démarra difficilement. Le directeur de la communication qui nous recevait était plutôt sec. Très rapidement, notre interlocuteur nous déclara qu'il connaissait bien le titre mais qu'il ne le lisait plus depuis très longtemps, car des titres bien plus percutants étaient apparus sur le marché...

Sans se démonter, le chef de publicité déroula sa stratégie d'entretien et réussit à créer un intérêt. Le prospect devint d'un seul coup plus sympathique, posa des questions sur la maquette, l'équipe rédactionnelle, etc.

Soudain, le directeur de la communication demanda : « Parlez-moi de votre lectorat. » Dans ce secteur d'activité, le lectorat est évidemment le point essentiel de l'argumentation.

Le contraste entre le difficile début d'entretien et l'intérêt ensuite manifesté par le prospect était tel que le chef de publicité n'hésita pas une seconde et commença à décrire les caractéristiques du lectorat de son titre.

Chef de publicité : « Notre lectorat se compose à 40 % de cadres supérieurs mariés, disposant d'un revenu annuel brut de 65 k€ et plus. »

Directeur de la communication : « Je suis vraiment désolé. Je ne vous ai pas tout dit, il vient d'y avoir une modification importante dans notre politique de communication. À partir de maintenant, nous privilégions notre activité crédit. Il ne s'agit donc plus pour nous de conquérir des clients à fort potentiel d'épargne, mais plutôt des futurs acquéreurs de résidences principales. Les jeunes couples qui s'installent sont donc davantage dans notre cible... »

Évidemment, il était alors très difficile pour le chef de publicité de présenter son lectorat sous un angle différent. Pour l'anecdote, il s'agissait là d'un excellent chef de publicité et pas du tout d'un débutant.

La « voiture-balai » vous permettra de réduire les risques de vous heurter à ce genre de situation. Il s'agit de la dernière question factuelle à poser avant de passer à la suite de l'entretien. Elle peut être formulée de différentes façons :

Exemples

- « Vous m'avez donné beaucoup d'informations qui vont me permettre de vous faire une proposition adaptée et je vous en remercie. Y a-t-il encore un point important que je devrais connaître et que nous n'avons pas abordé ? »

Ou avec un peu d'humour :

- « Quelle question importante ai-je oublié de vous poser ? »

En résumé, utiliser des faits en posant des questions factuelles vous permettra :

- d'obtenir les éléments nécessaires à la construction d'une proposition technique adaptée;
- de marquer votre professionnalisme par la pertinence de vos questions;
- de recenser les éléments factuels, donc incontestables, qui seront utiles pour générer un consensus sur les points essentiels.

➤ *Impliquer le client par les questions-vérité*

Les questions-vérité sont généralement des questions ouvertes. Elles ont pour objectif d'amener son interlocuteur à prendre position. Chaque fois qu'il s'implique, votre client vous donne la possibilité de découvrir sa personnalité, ses motivations et donc

de préparer une argumentation sur mesure. Ces questions-vérité sont beaucoup moins « neutres » que les questions factuelles.

• **Les questions-vérité permettent de découvrir les motivations du client et ses opinions**

Une étude faite dans le domaine industriel affirme que les décisions d'achat se font à 70 % sur des critères subjectifs, et à 30 % seulement sur des critères objectifs. Il est donc important, au-delà des faits, de bien comprendre quelles sont les motivations du client. Les questions doivent vous permettre d'obtenir des informations très importantes pour construire votre offre. Il s'agit de savoir ce que pense votre interlocuteur, ce qu'il souhaite obtenir, ou la façon dont il choisira.

Exemple

Il y a plusieurs années, un des deux auteurs débutait sa carrière commerciale dans le secteur financier. Il eut la chance de participer rapidement à un entretien de vente très instructif. Il s'agissait alors pour le directeur d'une grande société de gestion de rencontrer la direction financière d'un grand constructeur automobile qui venait de lancer un appel d'offres pour créer et gérer un fond commun de placement d'un montant initial de 60 M€. Au total, dix sociétés furent contactées pour participer à l'appel d'offres.

En fait, c'est le responsable de la gestion de portefeuille qui mena l'entretien. Celui dura plus d'une heure et alors que tout semblait avoir été dit, il posa la question-vérité suivante : « Vous nous avez dit que dix organismes de gestion sont consultés, quels seront donc vos critères de choix ? »

La réponse fut très claire. Le directeur financier cita six critères, et ce fut sa collaboratrice, sous forme de boutade, qui nous rappela le septième qui était le niveau des commissions. Assez curieusement, la plupart de ces critères n'avaient pas été clairement exprimés auparavant. Sans cette question, la proposition finale n'aurait sans doute pas été aussi bien adaptée. Pour l'anecdote, ce contrat fut gagné et poser cette question au moment opportun fut sans aucun doute une des clés du succès.

Quels seront vos critères de choix ? Voilà un premier exemple de question-vérité. Celle-ci devrait quasiment être obligatoire dès lors que vous êtes en concurrence. Elle vous permet non seulement de découvrir des informations fondamentales, mais aussi de renverser la pression. En effet, demander à quelqu'un de se prononcer sur ses critères de choix le pousse à réfléchir sur l'essentiel, et lui démontre que finalement bien acheter n'est pas si facile.

Autres exemples

- « Qu'appréciez-vous plus particulièrement dans votre solution actuelle ? »
- « S'il y avait un point à améliorer dans votre solution actuelle, quel serait-il ? »

- « Que pourriez-vous faire de plus pour être plus performant dans ce domaine ? »
 - « Pourquoi avez-vous choisi ce type d'organisation ? »
 - « Est-ce que le retour sur investissement de cette action a été à la hauteur de ce que vous en attendiez ? » (Cette question est beaucoup plus impliquante que : « Quel a été le retour sur investissement ? »)
 - « Qu'est-ce qui vous paraît important dans le choix d'un sous-traitant ? »
 - « Idéalement, que recherchez-vous ? »
 - « Qu'attendez-vous au-delà de la mission de base ? »
 - « Si le budget n'était pas un problème, comment vous décideriez-vous ? »
 - « Pourquoi maintenant ? »
 - « Quels sont les atouts des sociétés avec lesquelles vous travaillez ? »
- **Les questions paradoxales : des questions-vérité pour découvrir les motivations des clients qui sont « contre »**

Il est fréquent d'entendre les politologues dire qu'au deuxième tour d'une élection, les Français se prononcent en votant davantage « contre » quelqu'un que « pour » quelqu'un d'autre. Dans la vente ce phénomène peut se retrouver. Si vous constatez que votre client ne vous dit pas beaucoup de choses sur ce qu'il souhaite obtenir, vous pourrez sans doute en savoir plus en lui demandant ce qu'il ne veut pas au moyen de questions paradoxales.

Exemples

- « Qu'est-ce que vous ne voulez pas ? »
 - « Qu'est-ce que vous avez déjà vu et que vous ne voulez plus voir ? »
 - « Y a-t-il quelque chose que vous ne voulez surtout pas que l'on vous propose ? »
- **Les questions-vérité permettent d'engager son interlocuteur**

Si votre client prend position en faveur de votre projet, il s'engage.

Exemple

Vous êtes en train de vendre un logiciel au responsable d'une entreprise qui comprend un parc informatique très important. C'est pour vous un enjeu très important et vous êtes un peu fébrile à l'approche de la conclusion. Vous venez de terminer la démonstration du fonctionnement de votre logiciel quand s'instaure le dialogue suivant :

Client : « Quel est le prix de ce produit ? »

Vous : « Je vais vous répondre dans un instant, mais auparavant j'aimerais avoir votre réaction. Que pensez-vous de ce logiciel ? »

Client : « C'est très intéressant car il permettra de répondre aux exigences de nos ingénieurs en charge de la gestion des réseaux. »

Non seulement vous jouez sur la force de la cohérence en faisant prendre ainsi position à votre client, mais en plus il y a fort à parier qu'après une telle réponse, vous vous sentiez beaucoup plus à l'aise pour annoncer votre prix.

« Qu'en pensez-vous ? » devrait également être une question systématiquement posée. Pourtant, beaucoup de vendeurs hésitent à la formuler par crainte que le client réponde qu'il n'en pense pas du bien. De toute façon si c'est le cas, la vente ne se fera pas et il vaut mieux savoir que son client n'est pas convaincu pour gérer cette situation. En revanche si le client émet une opinion favorable, il s'engage et le vendeur se sent beaucoup mieux lorsqu'arrive le moment de parler du prix.

Autres exemples

- « À votre avis, qu'est-ce qui fait la différence entre notre proposition et les autres ? »
- « Quelle importance accordez-vous à ce critère ? »
- « Parmi tous les avantages de cette solution, quel est celui qui vous paraît le plus important ? »
- « Si vous deviez convaincre vos collègues de nous retenir, que leur diriez-vous ? »

 *Les questions vérité de fin d'entretien permettent de valider vos chances de succès.*

Dans certaines ventes qui justifient plusieurs entretiens et des travaux intermédiaires de la part du vendeur, il est naturel de se quitter en prévoyant de se revoir avec une proposition détaillée ou un prototype à présenter. Nous voudrions insister ici sur un des plus grands malentendus de la vente et rappeler aux commerciaux de tout niveau que leur temps n'est pas moins important que celui de leur client. Ceci vous paraît évident ? Et pourtant, combien se réfugient avec délectation dans la perspective de repartir de l'entretien avec une suite à donner, une proposition à émettre. Ceci est particulièrement vrai dans les ventes dites à valeur ajoutée, dans le monde du conseil ou des services complexes. Pourtant, le métier du commercial est de faire rentrer des affaires, pas d'émettre des propositions. C'est pour réduire les risques de travailler pour rien que nous vous suggérons de poser des questions d'engagement particulièrement claires en fin d'entretiens.

Exemples

- « Merci encore pour le temps que vous m'avez accordé. Je vais bien sûr travailler sur le projet très rapidement. À ce stade, à quel niveau situez-vous nos chances d'aboutir et travailler ensemble ? »
- « J'ai le sentiment que nos chances d'aboutir sont, somme toute, assez réduites. Est-ce que je me trompe ? »
- « Lorsque je vais lancer notre équipe sur la préparation de ce prototype, il y a fort à parier que mon patron me demandera si je suis sûr que nous avons de sérieuses chances de remporter l'affaire. Que dois-je lui répondre ? »

Ces exemples ont tous le même objectif. Faire en sorte que votre client prenne position et que vous puissiez mesurer les chances potentielles de succès. Rien, absolument rien ne vous oblige à répondre à une demande si vous considérez que les chances d'aboutir sont quasi nulles ou que les perspectives de rentabilité sont trop faibles. Cela est légitime et normal. Souvenez-vous que lorsqu'un client vous dit que vous êtes en concurrence avec 4 autres prestataires équivalents, cela veut dire que vous avez 1 chance sur 5 de l'emporter. Plutôt que de ne pas relever ce point, je vous suggère de l'évoquer avec lui. Deux cas de figure peuvent alors se présenter :

- soit le client vous confirme que vous n'avez effectivement qu'une chance sur cinq. Vous savez alors que votre temps sera peut-être mieux investi ailleurs;
- soit le client a bluffé et se rend compte que vous risquez de ne pas répondre. Il est probable qu'il change alors de ton et vous donne une vision plus réaliste du contexte.

• L'ultime question-vérité : la question Columbo

Vous avez certainement déjà vu un épisode du feuilleton « Columbo ». Souvenez-vous, il est fréquent de le voir faire mine de partir et une fois devant la porte, revenir à la charge en posant une question très déstabilisante pour son interlocuteur. Non, n'allez pas acheter le même imperméable. En revanche, respectez la même stratégie lorsque vous penserez que c'est utile.

L'objectif est de profiter du moment de relâchement que représente la fin d'un entretien. En effet, votre client, tout comme vous, n'est jamais parfaitement naturel pendant un entretien commercial. Il est évident que chacun joue un rôle dont il est difficile de sortir en situation professionnelle, surtout vis-à-vis de quelqu'un d'externe à l'entreprise.

Il existe pourtant un moment où le masque tombe, c'est à la fin de l'entretien. Lorsque la prise de congé a débuté, quand vous avez rangé vos affaires et alors que votre interlocuteur s'apprête à vous raccompagner, la discussion porte alors généralement sur des banalités telles que l'état de la météo ou du trafic routier... L'entretien est donc terminé pour votre client, mais pas pour vous... C'est à ce moment-là que vous allez poser la question Columbo.

Exemple

« Vous m'avez donné de nombreuses informations et je vous en remercie. Au-delà de tout ce que vous m'avez dit, si vous aviez deux conseils à me donner pour réussir à travailler avec vous, quels seraient-ils ? »

Au pire cette question vous permettra de confirmer les informations obtenues jusqu'alors, au mieux vous découvrirez quelque chose qui n'avait pas été évoqué

jusque-là. De plus, celui qui accepte de vous donner des conseils pour vous aider ne s'engage-t-il pas vis-à-vis de vous ?

En résumé, impliquer le client par des questions-vérité vous permettra :

- de découvrir les motivations du client;
- de valoriser votre interlocuteur par l'intérêt porté à ses opinions;
- d'engager votre client par ses prises de position.

► *Déjouer les pièges en utilisant des questions en retour*

Le client qui pose une question a souvent en tête une autre question plus précise, ou souhaite s'exprimer sur sa propre expérience ou encore donner son point de vue sur le sujet.

Exemple

« Est-ce que vous pensez que cette solution peut être mise en place rapidement ? »
(Parce que personnellement je pense qu'il faudrait différer l'installation de quelques mois pour renforcer les études préalables qui sont incomplètes...)

Il ne s'agit pas forcément de pièges au sens propre, mais plutôt de questions embarrassantes ou ambiguës qui ne permettent pas au vendeur de savoir exactement dans quelle direction se diriger. Il est donc parfois inutile et dangereux de répondre du « tac au tac ». Il est plus judicieux de chercher à savoir pourquoi le client pose la question.

☞ *S'intéresser à la question est souvent plus utile à la vente que d'y répondre !*

• Les questions en retour pour ne pas faire fausse route

Exemple d'un télévendeur de formations

Client : « À qui s'adresse ce genre de formation ? À des secrétaires confirmées ou à des débutantes ? »

Vendeur : « À des débutantes. »

Client : « Alors merci, mais compte tenu de l'ancienneté de mes collaboratrices ce stage ne sera pas adapté. »

Même si le vendeur a un autre stage à proposer, il donnera l'impression de se « raccrocher aux branches » car il ne maîtrise pas l'entretien. Il y a donc des questions posées par le client auxquelles il vaut mieux ne pas répondre immédiatement.

Dans l'exemple précédent, il serait plus habile de poser une question en retour de la façon suivante :

Client : « À qui s'adresse ce genre de formation. À des secrétaires confirmées ou à des débutantes ? »

Vendeur : « C'est vrai, nous avons de nombreux stage de ce type. Je vais bien sûr vous aider à y voir plus clair. Pouvez-vous me dire ce que vous recherchez exactement ? »

Client : « Eh bien je veux proposer une formation aux techniques de prise de rendez-vous par téléphone à des secrétaires expérimentées qui ont déjà fait de nombreux stages. »

Vendeur : « Dans ce cas, je pense qu'un autre stage sera plus adapté. Il s'agit du stage XXX décrit page 25 de notre catalogue... »

Dans ce deuxième cas, le télévendeur maîtrise parfaitement son entretien et peut aisément proposer à son interlocuteur un séminaire plus adapté.

Autres exemples

- « Pourquoi me posez-vous cette question ? »
- « Votre question m'intéresse... pouvez-vous m'en dire plus ? »

🗨️ *Veillez à poser votre question en souriant et en montrant un vif intérêt pour la réponse.*

• Les questions en retour pour gagner du temps

Il est parfois utile de gagner du temps pour préparer une réponse à une question difficile. En face à face ou dans le cadre d'une présentation en public, il est habile de demander des précisions.

Exemples

- « Qu'en pensez-vous vous-même ? »
- « Je ne suis pas sûr d'avoir bien compris, pouvez-vous me préciser votre question ? »

En résumé, déjouer les pièges en utilisant des questions en retour vous permettra :

- de valoriser le client en lui donnant la possibilité d'aller au bout de son idée;
- de savoir quel type de réponse le client veut entendre;
- de gagner du temps pour préparer calmement une réponse à une question embarrassante.



Deux erreurs à éviter

1. Utiliser un ton inadéquat. Il faut faire attention à poser ce type de question avec le sourire et en montrant un vif intérêt pour la réponse. Sans ces précautions, le client peut se sentir piégé.
2. Multiplier ce type de questions, ce qui peut traduire un comportement de fuite.

► *Encourager les choix avec les questions-options*

Les questions-options sont également appelées questions alternatives. Ces questions sont très utiles au vendeur car lorsqu'elles sont maniées avec le tact nécessaire, elles permettent réellement d'orienter la décision du client vers une solution favorable.

• Les questions-options pour affiner son diagnostic

Lorsque votre client n'est pas très sûr de ce qu'il recherche, les questions alternatives vont vous permettre de l'aider à choisir.

Exemple d'une responsable d'une agence de voyage

- « Vous souhaitez partir sur la côte ou plutôt à la montagne ? »
- « Vous partez pour visiter et découvrir une nouvelle région ou plutôt pour faire du sport ? »
- « Vous préféreriez partir en semaine ou pendant le week-end ? »

• Les questions-options pour orienter le choix du client

Il est utile de savoir que dans près de 70 % des cas, lorsque le client n'a pas de préférence particulière, votre interlocuteur choisira la deuxième option qui lui est présentée. Pour influencer le choix de l'interlocuteur on a donc intérêt à mentionner le premier terme de façon neutre et « étroite » et à valoriser fortement le deuxième terme.

Exemples

Banquier :

- « Préférez-vous emprunter à taux fixe ou plutôt profiter des meilleures conditions qu'offrent les prêts à taux variable ? »

Vendeur de produits phytosanitaires :

- « Préférez-vous un produit exclusivement curatif ou plutôt un produit à utiliser en traitement préventif ? »

• Les questions-options pour conclure son entretien de vente

Par définition, ces questions sont très utiles pour conclure car elles induisent très fortement la réponse. De plus, il est beaucoup plus facile pour le client de choisir entre deux options que de choisir entre acheter ou ne pas acheter quelque chose.

Exemple d'une chargée de clientèle d'une mutuelle

- « Eh bien je crois que nous avons vu tous les points importants. Aurez-vous l'occasion de repasser prochainement dans le quartier ou préférez-vous que je vous aide à remplir le dossier dès à présent ?¹ »

Autres cas :

- « Préférez-vous être livré tous les mois ou plutôt en une seule fois ? »
- « Souhaitez-vous faire un premier versement de 7 600 € ou préférez vous démarrer par un premier versement de 1 800 € ?² »

En résumé, encourager les choix avec les questions-options vous permettra :

- d'affiner votre diagnostic;
- de tenir les rênes du dialogue en donnant un sentiment de liberté à l'interlocuteur;
- de guider le choix du client;
- de conclure vos ventes.



Une erreur à éviter

Toutes les techniques sont agaçantes dès lors qu'elles sont trop apparentes. La technique de la question alternative « n'est pas très jeune » et peut apparaître comme une grosse ficelle maladroite si elle n'est pas formulée avec le tact nécessaire.

➤ *Trois derniers conseils pour manier avec efficacité les techniques de questionnement*

- Évitez les interro-négatives

Les questions interro-négatives induisent une réponse négative.

- « Vous n'avez vraiment besoin de rien ? »
- « Vous ne pensez pas que ce serait intéressant pour votre personnel ? »

-
1. Pour l'anecdote, il faut savoir que cette chargée de clientèle s'adressait à une clientèle de particuliers et que ses résultats étaient éloquentes. Sa question était toujours formulée avec un grand sourire et très calmement.
 2. Sachant que le commercial a découvert préalablement que la capacité d'épargne est de 1 800 €, il a beaucoup plus de chances d'obtenir un versement de ce montant que s'il se contentait de poser une question du type : « Combien voulez-vous verser la première année ? »

- **Concentrez-vous sur les réponses**

Il y a quelques années, Michel Boujenah avait remercié un journaliste économique à la fin d'une interview télévisée pour l'avoir écouté. En fait, il précisa que, pour un artiste, passer dans une émission centrée sur l'actualité économique et politique n'était pas facile et qu'il avait trouvé à la fois rassurant et sympathique de s'adresser à quelqu'un qui s'intéressait réellement à ses propos, qui le regardait et lui donnait confiance. Par opposition, il cita les nombreuses interviews où les journalistes ont l'habitude de lire leurs notes pendant que la caméra est braquée sur l'invité.

De la même façon, il ne s'agit pas seulement pour le vendeur de poser les questions, encore faut-il écouter attentivement les réponses. C'est de cette façon que vous valoriserez réellement votre interlocuteur, et c'est également la clé de la véritable compréhension des attentes du client. Le piège dans lequel tombent de nombreux vendeurs débutants, lorsqu'ils se concentrent trop sur les techniques de questionnement, est de penser davantage à leur prochaine question qu'à la réponse du client.

- **Montrez que vous écoutez**

Non seulement nous vous incitons à vous concentrer sur les réponses, mais aussi à montrer que vous écoutez. Prises de notes, reformulations, questions complémentaires, tout ce qui démontre que les propos de votre client ont de l'importance pour vous est positif.

Si vous voulez un bon exemple de ce qu'il faut faire, écoutez deux golfeurs se raconter leur partie et faites exactement l'inverse avec vos clients !¹

Renforcer l'impact de ses arguments

Imaginez la situation suivante :

Vous venez de rentrer dans le bureau de votre client, lorsque celui-ci vous dit : « Je connais parfaitement le sujet, alors allons droit à l'essentiel ! »

Alors que vous vous apprêtez à vous lancer dans la recherche d'information, vous êtes soudain assis en face d'un « expert » qui ne tarde pas à rajouter : « En tant qu'ancien du métier, il est évident que j'attends de vous la meilleure proposition. »

1. Pour les lecteurs qui ne jouent pas au golf (personne n'est parfait) voilà quelques précisions. Les golfeurs sont, pour la plupart, des obsessionnels... Ils ne pensent qu'à leur swing et sont capables de vous décrire chacun des coups qu'ils viennent de réaliser pendant les 4 heures précédentes. C'est donc ce qu'ils s'empressent de faire autour du bar dès le dernier trou achevé. Mais celui qui écoute poliment, n'écoute pas, il attend. Il attend la première respiration de son interlocuteur pour l'interrompre et raconter à son tour sa partie...

Son langage verbal et son langage non verbal sont cohérents et expriment la plus forte certitude. Si vous vous sentez mal à l'aise et sur le point d'accepter les arguments de votre client, c'est sans doute que vous subissez, à ce moment précis, l'influence de votre interlocuteur qui joue sur le levier de l'autorité.

La deuxième partie de ce chapitre a pour objectif de vous donner les moyens d'influencer positivement vos interlocuteurs, et cela signifie avant tout ne pas être exagérément influencé vous-même par l'autorité de vos clients. Pour vous rappeler la force que l'autorité peut revêtir, lisez les quelques lignes suivantes qui décrivent la célèbre expérience de Stanley Milgram¹.

Le but de cette expérience était d'observer et d'analyser la force de l'autorité sur le comportement. Des individus étaient accueillis deux par deux par un médecin. Imaginons que Paul et Henri soient les prénoms des deux personnes conviées. En fait, Henri est un comparse de l'expérience, et Paul est le véritable « cobaye ».

L'expérience est présentée comme une étude sur les effets de la punition dans l'enseignement. On demande à Henri (l'acteur) de jouer le rôle de l'élève et à Paul (le cobaye) celui du professeur. Henri se rend alors dans une autre pièce, où des personnes l'attachent solidement à une « chaise électrique ». Pendant ce temps, on explique à Paul qu'il doit demander à son élève de répéter des séries de 10 mots. En cas d'erreur, Paul doit alors envoyer une décharge électrique à Henri. Le niveau des décharges progresse au fil de l'expérience pour passer de 15 V à 450 V.

Bien entendu, et ceci est très bien montré dans le film « I comme Icare », cette expérience tourne rapidement au tragique. En effet, l'excellent comédien qui « subit » l'expérience sur la chaise montre qu'il souffre de plus en plus, et ne cesse de supplier son « tortionnaire » d'arrêter de le martyriser. Que ce soient les supplications d'Henri, ou les inscriptions figurant sur les boutons qu'actionne Paul, tout est fait pour montrer que l'élève a de grandes chances de ne pas se remettre d'un tel traitement.

Eh bien, 65 % des participants mis dans la situation de Paul sont allés au bout de l'expérience, c'est-à-dire jusqu'au niveau où les décharges étaient au maximum, alors qu'ils pouvaient lire la mention « danger de mort » sous le bouton actionné. S. Milgram affirme que ce résultat stupéfiant a été obtenu par la présence d'une « autorité ». En effet, quand les individus mis en position de professeur hésitaient à continuer l'expérience, le médecin en blouse blanche qui était à leurs côtés leur demandait de façon ferme et froide de poursuivre l'expérience. Tout le comportement et l'attitude du médecin devaient transmettre une grande « autorité » et une grande certitude dans la démarche à suivre. Cette assurance suffisait à faire faire à des gens ce qu'ils ne se

1. Cette expérience a été reproduite dans le film d'Henri Verneuil, « I comme Icare », avec Yves Montand. Pour en savoir plus, le compte rendu détaillé des expériences de S. Milgram est repris dans l'ouvrage de Roger Mucchielli, *Psychologie de la relation d'autorité*, Paris, ESF éditeur, 1999.

seraient jamais crus capables de faire. D'ailleurs, le choc provoqué par la prise de conscience de ces personnes fut très dur, à tel point que plusieurs d'entre elles eurent des crises de nerfs à l'issue de cette expérience.

La prochaine fois que vous débutez un rendez-vous face au PDG d'une société importante qui cherche à vous déstabiliser du haut de son expérience, décidez le phénomène, restez naturel, et affirmez courtoisement mais sûrement votre propre point de vue. S'il est important pour le vendeur de ne pas « subir » l'autorité de son client, il lui sera très utile de renforcer sa propre autorité pour influencer ses clients, dans les limites qu'imposent bien sûr l'éthique et le respect des clients.

La concurrence est telle entre les fournisseurs que, même quand une étude préalable très précise a été faite (constitution d'un cahier des charges, comparaisons scrupuleuses de qualités respectives), la décision finale se basera souvent sur une intuition positive. Cette intuition positive sera donnée plus par le vendeur et la qualité de son argumentation que par les caractéristiques techniques du produit qui sont souvent comparables.

Pour renforcer votre argumentation, nous vous proposerons dans ce chapitre de l'appuyer sur votre *autorité* et sur la *cohérence* qui guident souvent les décisions de vos clients. Ces deux appuis nous permettront de passer en revue de nombreuses pistes de transposition à exploiter dans vos démarches commerciales quotidiennes. Ces idées porteront à la fois sur le fond avec des aspects comportementaux d'ordre général, et sur la forme avec des exemples de « techniques oratoires » que nous désignerons sous le terme générique des « cartes de la conviction ». Ces cartes de la conviction seront autant d'atouts supplémentaires dans votre main pour gagner ce jeu passionnant qui consiste à convaincre.

Renforcer sa force de conviction par l'expression de son expertise

Religion, éducation, politique, nombreuses sont les références sociales qui conditionnent notre soumission à une autorité. Cette autorité peut être attribuée au rang social, à la réussite professionnelle, à la hiérarchie ou à la compétence reconnue.

Germaine de Montmollin précise dans un ouvrage collectif de psychologie sociale¹ : « A plus d'impact le message en provenance d'une source qui est perçue comme supérieure en savoir, en instruction, en intelligence, en réussite professionnelle, même quand, pour juger de la compétence, le récepteur ne dispose que de très peu d'informations ou d'indices. » Elle précise plus loin que la force de la compétence est d'autant plus forte que les gens hésitent et ne sont pas tout à fait sûrs d'eux.

1. *Psychologie Sociale*, PUF 2003.

Or, face à une offre pléthorique, il est très courant que vos interlocuteurs hésitent entre telle ou telle solution, car les différentes options à leur disposition ne sont pas très différentes. Ainsi, le vendeur qui en impose par sa compétence et son assurance pourra compter sur le bénéfice du doute en cas d'hésitation finale entre sa solution et celle d'un concurrent. Il ne s'agit pas pour autant d'écraser son interlocuteur par son savoir ou par une distance désagréable, ni de lui faire acheter de force quelque chose dont il n'a pas besoin. L'objectif est de faire en sorte que tout concorde, votre discours et votre attitude, pour démontrer l'indiscutable qualité de votre proposition.

➤ *Conseils pour transmettre des « indices d'autorité » à votre client*

• **Dégez de l'assurance par votre attitude**

Souvenez-vous de la dernière fois où vous avez pénétré dans une salle de réunion pour convaincre plusieurs personnes.

- Quelle était votre attitude générale ?
- Où vous êtes-vous installé par rapport à la table ?

Si vous n'avez pas jugé ces questions comme importantes, lisez plutôt ce qui suit :

Deux chercheurs, Nemeth et Wachtler, ont mené une expérience qui consistait à demander à un complice de l'expérience de convaincre des personnes de réduire le montant d'indemnités versées dans une affaire de dommages corporels. Sa position était minoritaire par rapport au reste du groupe, et il s'agissait véritablement d'un exercice difficile de persuasion. Cette expérience fut reproduite de nombreuses fois. L'argumentation utilisée était toujours exactement la même, et seule changeait la position du « persuadeur » par rapport à la table.

Les résultats montraient que les membres du groupe acceptaient de réduire le montant de l'indemnisation uniquement lorsque le complice s'installait délibérément à la tête de la table rectangulaire. Dans les autres cas, que ce soit lorsqu'il s'installait sur le côté, ou lorsque quelqu'un d'autre l'invitait à s'installer sur le côté ou à la tête de la table, il ne parvenait pas à les faire changer d'opinion.

Encore une expérience qui démontre que les styles de comportements qui traduisent l'assurance et l'expertise chez un individu permettent de le rendre plus influent. En conséquence, pensez à vous positionner habilement dans l'espace et à toujours faire en sorte d'être et de paraître à l'aise. Si votre client vous sent sur la défensive, il doutera de la pertinence de vos arguments.

Votre gestuelle vous permettra de traduire une impression d'assurance. Si vous connaissez autour de vous une personne dépressive, regardez sa posture. Vous remarquerez que ses épaules sont souvent voûtées, que ses gestes sont étroits, et que l'ensemble traduit une certaine faiblesse. Des gestes amples associés à la parole, une attitude détendue et affirmée à la fois sont donc à privilégier.

Le ton est également un élément important. Il y peut y avoir mille façons d'exprimer la même phrase. La plus adéquate est celle qui traduit la plus grande certitude et est en accord avec votre discours. De l'hésitation ou du manque d'enthousiasme peut naître le doute.

Enfin, votre regard exprime votre certitude. Attention, exprimer de la certitude ne veut pas dire de la rigidité ou de la tristesse. On ne vend pas triste ! Vous pouvez tout à la fois sourire et traduire dans votre regard une grande assurance. Regarder votre client en face inspirera plus de respect lors de votre présentation, renforcera le poids de vos arguments et facilitera l'acquiescement de votre client lorsque vous le ferez réagir par des questions-déclit¹.

L'idée importante à retenir est qu'il faut absolument qu'il y ait une cohérence entre le message que vous voulez transmettre et la façon de l'exprimer. Les meilleurs arguments ne suffiront pas à convaincre s'ils sont récités sur un ton monotone. De même, ils perdront beaucoup de leur efficacité si votre corps n'exprime pas une certaine assurance.

☞ *Lorsqu'il y a une discordance entre le fond et la forme d'un message, le récepteur du message fonde son jugement sur la forme. On ne ment pas avec son corps !*

• Maîtrisez les aspects techniques

C'est une évidence de dire que, pour bien vendre, il faut bien connaître les caractéristiques de son produit. Plus vous en saurez sur la technique même de votre produit ou de votre service, plus vous serez sûr de vous et plus le client le sentira. Cette connaissance doit vous permettre d'aborder tous les champs d'interrogation de votre client avec certitude.

Si vous n'en êtes pas convaincu, répondez donc aux questions qui suivent :

- Quelle impression laisse un banquier qui ne sait pas comment justifier une commission de plus fort découvert ?
- Quelle impression laisse un négociateur immobilier qui ne connaît pas le montant de la taxe professionnelle de la commune sur laquelle il suggère à son client de s'installer ?
- Quelle impression laisse un vendeur de voiture qui ne connaît pas le rayon de braquage de la superbe limousine qu'il projette de vous vendre ?
- Quelle impression laisse un vendeur de matériel informatique qui ne sait plus exactement quelle est la vitesse de l'horloge interne ?

La réponse à ces questions et aux milliers d'autres que l'on pourrait décliner de la sorte est unique : l'incertitude ! Puis-je lui faire confiance ? Connaît-il vraiment son

1. Les questions-déclit sont détaillées dans les techniques de questionnement, p. 203.

sujet ? Ne devrais-je pas réfléchir un peu plus ? Voilà les questions générées dans l'esprit du client chaque fois que le vendeur est pris en défaut sur les aspects techniques de sa solution. Il ne s'agit pas de noyer son interlocuteur sous un flot d'arguments, mais d'être capable de répondre à toutes ses questions. D'ailleurs, l'idéal est plutôt de laisser le client venir sur le terrain de la technique sans l'y entraîner soi-même. Parler technique à quelqu'un qui ne s'y intéresse pas est désastreux. Suggérer les questions que vous souhaiteriez qu'on vous pose et y répondre avec clarté et précision est beaucoup plus judicieux.

Inversement, il faut faire attention à ne pas tomber dans le piège du jargon. Si vous maîtrisez bien toutes les caractéristiques de votre produit, cette maîtrise peut en effet vous entraîner dans des présentations parfois trop compliquées pour un néophyte.

Enfin, ce n'est pas parce que vous répondez à une question qui porte sur la technique que vous devez faire compliqué ou ennuyeux. On dit des meilleures équipes de football que ce sont celles qui jouent le plus simplement. Ce sont pourtant celles qui ont les meilleurs techniciens ! Faites donc en sorte de rester simple dans votre discours tout en répondant réellement sur le fond aux questions qui portent sur des détails.

- **Restez calme et posé**

Il est tentant de vouloir tout dire, et tout de suite ! Pour traduire une plus grande assurance, préférez choisir quelques arguments, et prenez votre temps pour les présenter calmement, au bon moment et sans exagération.

Choisissez quelques arguments ! Vous avez sans doute de très nombreux arguments à votre disposition pour vanter les mérites de votre produit. Peut-être même que votre service marketing vous a fourni un document exhaustif, qui décrit dans le détail toutes les caractéristiques du produit ou service que vous pouvez fournir à vos clients. Plutôt que de citer de trop nombreux arguments, *préférez faire de chaque argument une vente*. Il vaut mieux passer plus de temps sur chacun, et ne passer au suivant qu'après avoir convaincu votre interlocuteur.

David Maister, consultant américain en marketing des services, illustre très bien ce principe par ce qu'il appelle « la règle de la tartine à la gelée de framboise » : plus on étale, plus la couche est mince ! (et moins la tartine a de saveur).

- **Résistez à la tentation de l'exagération**

Votre autorité sera également confortée par une certaine sobriété. Si vous cherchez à impressionner votre client en exagérant la qualité de votre produit ou de votre service, ou en étant trop dithyrambique lorsque vous citez une référence prestigieuse, vous allez plutôt éveiller des doutes et susciter des objections.

- Que pensez-vous des publicités qui vantent les miracles des produits de régimes en appuyant leur publicité de photos pour le moins spectaculaires ?
- Que pensez-vous des vendeurs qui vous garantissent qu'il n'y a jamais eu aucun problème en dix ans avec leur produit ?

Même s'ils sont justifiés, des chiffres très impressionnants sur le retour sur investissement peuvent jouer contre vous, et faire penser au client que c'est trop beau pour être vrai ! Enfin, une argumentation excessive peut traduire une certaine fébrilité et peut être interprétée comme un grand besoin de vendre. Si ce besoin est perçu par le client, vous êtes en train de préparer un terrain très glissant pour la défense de votre prix.

☞ *Montrez toujours que vous avez envie de travailler avec votre prospect, jamais que vous en avez besoin !*

➤ *Les cartes de la conviction qui s'appuient sur l'autorité*

- La « carte de la sélection »

Journaliste : « Finalement, Monsieur le Candidat, que comptez-vous faire pour redonner confiance aux Français ? »

Monsieur le Candidat : « Vous avez raison, il faut absolument redonner confiance aux Français, et nous avons beaucoup de projets à mettre en place pour y parvenir... Plutôt qu'un long discours théorique, je vais plutôt vous donner trois exemples de mesures simples à mettre en œuvre et qui me permettront de vous répondre :

- La première mesure à prendre consiste à...
- La deuxième mesure que nous mettrons en œuvre sera...
- Et enfin, la troisième mesure immédiatement réalisable est... »

Vous avez sans doute déjà repéré cette façon qu'ont les hommes politiques de présenter leur « argumentation » dans les interviews. Cette technique est efficace et simple à mettre en œuvre. Il suffit de structurer son argumentation autour de plusieurs points, aspects, questions, objectifs... Le nombre de trois est sans doute idéal. Au-dessus, cela risque de ne plus être aussi clair. Son efficacité s'appuie en partie sur l'autorité, car cette façon de présenter ses arguments clés sous-entend de la part de son émetteur la capacité à extraire les quelques points fondamentaux parmi l'ensemble des points de discussion.

Exemples

- « Je vois deux raisons principales à... »
- « Trois critères de choix sont essentiels... »
- « Si vous ne deviez retenir que trois points... »

La « carte de la sélection » présente plusieurs atouts.

Elle permet d'organiser sa pensée.

Un vendeur d'exception me fit un jour une superbe démonstration de l'utilisation de cette technique lors d'un rendez-vous très important. Après le rendez-vous, alors que je m'empressais de le féliciter pour la qualité de son argumentation, il m'avoua qu'au moment même où il avait annoncé que « trois questions fondamentales devaient être étudiées dans le détail », il ne connaissait que la première !

La première utilité de cette carte est donc de vous aider à structurer votre propre raisonnement, ce qui évidemment aura une influence sur sa présentation.

Elle donne du poids à vos arguments. La sélection de points, aspects ou questions importantes sous-entend que vous touchez là le cœur du problème, que vous vous concentrez sur l'essentiel et que le reste est accessoire. Vous captez donc l'attention, et le poids de ce que vous présentez ne peut en être que renforcé.

Elle permet de présenter plusieurs preuves. Cette technique oratoire sera particulièrement utile pour présenter plusieurs preuves qui viennent crédibiliser votre argumentation. Dans ce cas de figure, le risque est de rendre le message difficile à suivre. Ce procédé donne du confort au client, et lui permet de suivre une argumentation technique renforcée.

Exemple

« Cette machine est très résistante, et ceci s'explique par trois raisons principales :

- La première raison est...
- La deuxième raison...
- Et enfin, la troisième raison... »

Elle évite la déformation de vos propos par le client. Vous devez toujours vous assurer que votre client « enregistre » bien le message que vous êtes en train d'avancer. Ceci est d'autant plus important si vous ne pouvez pas conclure au premier entretien. Une nouvelle vente commence alors, après votre passage. En effet, soit votre interlocuteur va comparer votre offre à celle de vos concurrents, soit il va devoir la présenter à d'autres membres de son entreprise. Dans les deux cas, pour que vous puissiez sortir gagnant de ces autres étapes, vous devez faire en sorte que votre prospect ait parfaitement compris en quoi votre offre est différente. Vous remarquerez que dans la pratique, utiliser cette technique pour présenter des arguments incite très souvent votre client à prendre des notes.

La « carte de la sélection » est aussi un excellent moyen de conclure un premier entretien. Lorsque tout a été dit, que votre client s'apprête à clore le rendez-vous, il est judicieux de souligner encore une fois vos points forts. C'est sans doute la meilleure utilisation possible pour un commercial.

Exemple

« Vous m'avez dit que vous alliez comparer notre offre avec celle d'autres fournisseurs, et ceci est tout à fait logique. Lorsque vous en aurez l'occasion je vous incite à bien comparer tous les aspects que nous avons évoqués ensemble et plus particulièrement trois points essentiels :

- Le premier point à comparer est celui de la garantie. Nous vous offrons 10 ans de garantie, et rares sont les sociétés qui peuvent proposer l'équivalent.
- Le deuxième point à comparer est celui des performances à haut régime. Vous connaissez maintenant celles de notre produit, et vous constaterez la différence.
- Et enfin le troisième point est celui des visites de contrôle. Nous sommes les seuls à proposer une fréquence mensuelle, ce qui est un gage de sécurité. »

En procédant ainsi, vous pouvez renforcer l'importance des critères de choix qui vous démarquent par rapport à la concurrence rencontrée.

**Deux erreurs à éviter**

Une fois maîtrisée, cette technique peut devenir un véritable réflexe. Il faut donc faire attention à ne pas trop la répéter, ce qui pourrait la rendre agaçante aux yeux du client et lui faire perdre de son efficacité.

Il convient également de ne pas pontifier ! Votre ton doit être assuré mais pas trop solennel quand même. Il s'agit de donner de la structure à votre discours, d'aider votre interlocuteur à suivre votre raisonnement, à en percevoir l'essentiel. Il ne s'agit surtout pas de lui « faire une thèse » !

- **La « carte de l'évidence »**

La « carte de l'évidence » ne joue pas sur le même registre que la « carte de la sélection ». Elle s'appuie également sur le poids de l'autorité de celui qui l'utilise, mais est moins « conviviale » que la précédente. Il s'agit de s'appuyer sur des « vérités » qui n'ont pas à être démontrées.

Exemples

- « Si l'entreprise Martin nous a sélectionnés, c'est bien évidemment parce que nous sommes de loin les plus fiables... »
- « C'est vrai que nos tarifs sont plus élevés. Ils correspondent évidemment à un niveau de qualité plus important. »
- « Par expérience, je peux vous dire qu'il est indispensable... »

Pour mettre en œuvre cette technique, il est nécessaire que votre langage non verbal traduise lui aussi la plus grande assurance. Le moindre doute soulevé par votre regard, ou par votre posture, peut remettre l'efficacité de cette technique en cause. Par conséquent, il faut non seulement articuler ses propos avec assurance, mais démontrer également par sa posture, par son regard et ses gestes la plus grande confiance.

Vous pouvez également utiliser des *dictons*, des *proverbes* ou des expressions qui s'apparentent à des *vérités absolues*.

Exemples

- « Les déficits d'aujourd'hui, nous le savons bien, ce sont les impôts de demain... »
- « Vendre au son du violon, acheter au son du canon ! »
- « À long terme nous serons tous morts ! »

Les atouts de la « carte de l'évidence » sont les suivants.

Elle permet de « passer en force ». On a toujours du mal à reconnaître qu'on ne sait pas, surtout si c'est évident... Ce principe est tellement fort que vous serez très rarement contredit en utilisant cette technique. Si les conditions de l'entretien l'exigent, mettre ainsi en avant votre certitude vous permettra d'affirmer votre point de vue avec autorité.

Elle évite de démontrer. C'est sans doute là son principal avantage. Si vous n'êtes pas très sûr de votre raisonnement, il vaut mieux jouer cette carte que de procéder à une démonstration logique. Vous avez en effet beaucoup moins de chances d'être contré si vous vous appuyez sur le levier de l'évidence que si vous essayez de démontrer quelque chose que vous ne maîtrisez pas bien. Dans ce dernier cas, la faille est rapidement identifiée.

Elle permet de souligner la force d'un argument. Énoncer une règle générale, un principe intangible avant de présenter un argument permet à ce dernier de bénéficier d'un cachet d'authentification.

Exemple

« Tout le monde sait que les contrôles sur le respect de l'environnement sont de plus en plus fréquents. Les produits utilisés doivent donc être rigoureusement conformes aux normes en vigueur. »



Une erreur à éviter

Nous recommandons de ne pas « jouer » cette carte en début d'entretien pour ne pas risquer de refroidir l'atmosphère, ni en toute fin d'entretien pour ne pas laisser derrière vous une impression professorale.

- La « carte du conseil »

Voici le résumé d'un exemple emprunté à un responsable commercial d'une société organisatrice de salons professionnels :

Si je résume, votre activité se décompose autour de plusieurs domaines d'application. Ces différents domaines ont tous une importance équivalente dans votre chiffre d'affaires. Vous devez donc toucher efficacement plusieurs cibles de clientèle différentes.

En fait *vous avez le choix entre deux solutions* : la première solution consiste à réserver un stand de taille moyenne dans chacun des secteurs qui touchent à une de vos spécialités; la deuxième solution est de réserver un seul stand de plus grande taille sur la zone centrale du salon.

Il y a au moins deux raisons (carte de la sélection) qui m'incitent à vous conseiller de prendre un seul stand en zone centrale.

- *La première raison* est que vous pourrez davantage mettre en évidence la polyvalence de votre offre, et vous savez que c'est un des critères de choix important de vos clients.
- *La deuxième raison* est que la zone centrale est incontournable; vous êtes donc assuré que tous les visiteurs passeront près de votre stand. Vous pourrez donc compter sur un grand nombre de contacts.

Compte tenu du taux d'occupation prévisionnel, il est important que nous choisissons ensemble dès à présent l'emplacement idéal.

La « carte du conseil » permet également de s'appuyer sur le levier de l'autorité, car elle repose sur le prestige *de l'apporteur de solution*. Elle est plus longue à exprimer que les techniques précédentes mais elle vous sera très utile dans certaines circonstances.

Jouez la « carte du conseil » en respectant cinq étapes successives :

1. Reformulez les faits

« Si je résume, vous êtes aujourd'hui confronté à... »

Il s'agit de rappeler de façon exhaustive l'ensemble des points importants qui ont été exposés par le client pour décrire sa situation. Cette étape se termine en faisant valider par le client la pertinence du résumé.

2. Exposez votre diagnostic

« En fait, votre objectif est... »

Faire un diagnostic consiste à mettre en évidence le problème à résoudre. C'est une étape très importante car elle traduit votre compréhension du problème. C'est là que vous faites la démonstration de votre compétence. Il faut donc y apporter un soin particulier.

3. Proposez plusieurs solutions

■ « Deux façons de procéder peuvent nous permettre d'atteindre cet objectif... »

L'efficacité de cette technique passe par la proposition de plusieurs solutions envisageables. Vous pouvez même présenter les inconvénients et les avantages respectifs des solutions proposées.

4. Prenez position pour une des solutions

■ « Par expérience, je pense que la deuxième solution est la meilleure car elle... »

Si l'on se contente d'énoncer des solutions sans prendre position, ce n'est pas vraiment ce que l'on peut appeler un conseil. Bien au contraire, on risque de compliquer le problème dans l'esprit du client. Il est donc important de se « jeter à l'eau » et de conseiller son client sur une des solutions envisageables. Bien entendu, le choix final lui reviendra.

5. Enchaînez sur les modalités de mise en application

■ « Compte tenu de vos impératifs, il est important de prendre une décision de principe dès à présent afin de lancer les premiers travaux. »

Vous ne pouvez évidemment pas vous contenter de donner des conseils. Il faut que ces conseils se concrétisent par une vente. Il est donc judicieux de revenir sur votre terrain. Parler des contraintes à respecter pour réussir la mise en œuvre est un excellent moyen d'avancer tranquillement vers la conclusion.

« La carte du conseil » présente plusieurs avantages.

Elle rassure votre client. Ce type de discussion inspirera du respect et de la confiance parce que la démarche apparaît analytique. En effet, le fait d'avoir passé du temps à évaluer la solution optimale pour le client ne peut que faire bonne impression. En fait, vous vous positionnez en apporteur de solution plus qu'en vendeur. Cette carte vous donne de la hauteur par rapport au contexte de la vente. Vous ne vous concentrez pas sur le produit ou sur le service que vous vendez en tant que tel, mais plutôt sur le problème à résoudre.

Elle permet de crédibiliser sa fonction de conseil. Beaucoup de cartes de visite font mention du terme « Conseiller ». Les titres sont très importants, et ils font d'ailleurs également partie de ces indices qui contribuent à dégager une image d'autorité¹.

1. Robert Cialdini, *Influence et manipulation*, First 2004. Robert Cialdini cite à ce sujet une expérience intéressante : un groupe de chercheurs s'était préoccupé de l'obéissance mécanique qu'accordent généralement les infirmières aux médecins. Ils étudièrent le problème dans le contexte d'une grave erreur d'ordonnance transmise par téléphone avec comme seul signe d'autorité le titre de « Docteur ». Dans 95 % des cas, les infirmières se rendirent sans hésiter à la chambre ➤

Cette approche vous permettra de démontrer que votre titre n'est pas « usurpé ». Préférez également jouer cette carte lorsque l'objet de la vente le justifie. Autant cette technique sera adaptée à une vente complexe, autant elle pourra être disproportionnée pour des ventes simples et rapides.

Elle peut constituer un bon plan de deuxième entretien. Cette façon de construire sa présentation permet de lier le diagnostic issu des premières rencontres, et la solution proposée. Cette technique oratoire peut également vous aider à structurer une présentation devant un jury.



Deux erreurs à éviter

Il ne faut pas utiliser trop tôt la carte du conseil, pour ne pas risquer de se discréditer par une analyse incomplète, ou en donnant le sentiment d'arriver avec un discours pré-défini.

Il est également important que les deux solutions proposées dans la troisième étape soient maîtrisées par votre entreprise. En effet, la technique qui consisterait à dire qu'il y a plusieurs solutions, à en exposer les avantages et les inconvénients et ensuite à prendre position pour la seule solution maîtrisée par votre société ne serait pas crédible.

Appuyer son argumentation sur la cohérence

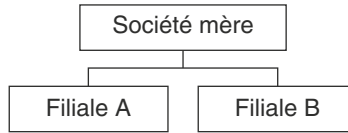
Nous avons vu comment appuyer son argumentation sur l'autorité et l'expertise du vendeur. Nous allons maintenant prendre conscience d'un autre atout majeur à utiliser dans le jeu de l'argumentation, la cohérence.

Exemple

Vous venez d'entrer dans une salle d'examen avec d'autres étudiants de la même promotion d'une école de commerce américaine prestigieuse. Après plusieurs années d'études vous êtes devenu un expert en gestion d'entreprise.

- du malade pour lui administrer une dose de médicament qui était excessive. (Elles étaient arrêtées par un observateur à la porte du malade.) Les consignes d'un « médecin » qu'elles n'avaient jamais rencontré avaient suffi pour désactiver leur compétence professionnelle et leur faire adopter une réaction en forme de déclic. R. Cialdini conclut : « Leur réaction d'automate est d'autant plus instructive qu'en l'occurrence elles n'obéissaient pas à une autorité légitime mais à un symbole très aisément contrefait – un simple titre. »

L'objet de l'exercice qui vous est proposé est le suivant : vous devez prendre une décision de stratégie d'entreprise qui consiste à affecter une importante somme d'argent au développement l'une des deux filiales qui dépendent de votre société.



Bien entendu, on vous remet un dossier complet qui décrit l'environnement économique et la qualité des deux filiales pour vous permettre de baser votre décision sur des critères économiques tangibles. À ce stade de vos études, nul doute que votre expertise vous permettra de faire le bon choix pour rendre heureux vos actionnaires.

Après une étude minutieuse vous décidez d'affecter cette somme à la filiale A. Vous avez sans doute raison, les chiffres sont clairs.

Une fois votre décision prise, on vous demande de prendre une nouvelle décision de ce type, mais en vous situant plusieurs années plus tard. Le montant est identique, et vous devez à nouveau choisir entre la filiale A et la filiale B. On vous communique une mise à jour du dossier qui cette fois révèle très clairement que la filiale A n'a pas de bons résultats. Vous devez admettre que vous vous êtes trompé.

L'expert en gestion d'entreprise que vous êtes devrait donc sans aucun doute affecter cette nouvelle somme à la filiale qui présente aujourd'hui les meilleures perspectives, c'est-à-dire à la filiale B. Il y a pourtant de très fortes chances que vous investissiez plutôt dans la filiale A, comme le firent les nombreux étudiants soumis à cette expérience par un chercheur en psychologie sociale¹.

En effet, cette expérience démontra que les futurs managers avaient tendance à privilégier dans les décisions d'investissement la filiale qui avait bénéficié de leur première décision.

Les résultats furent corroborés par une autre expérience qui consistait à soumettre directement à d'autres étudiants la deuxième situation, en leur disant que quelqu'un d'autre avait pris la décision d'investir en A l'année précédente. Dans ce cas de figure, ils n'avaient aucun mal à affecter les investissements où le bon sens économique le commandait...

De nombreux théoriciens considèrent que le désir de cohérence est un des motivateurs essentiels de notre comportement. Les ouvrages spécialisés regorgent d'expériences en tous genres qui démontrent la force incroyable de la cohérence sur nos

1. Expérience de Staw (1976).

comportements quotidiens¹. Le besoin de cohérence est tellement fort qu'il génère des réflexes intellectuels et comportementaux tout à fait stupéfiants !

Il suffit par exemple que vous pariez avec un collègue de travail sur les chances de voir votre équipe de football préférée gagner une coupe d'Europe, pour que quelques secondes à peine après le pari, les chances de succès de cette équipe augmentent dans votre esprit².

L'influence de la cohérence dans nos comportements s'explique par la grande estime que la collectivité accorde à la cohérence. Elle est tellement valorisée qu'elle va de pair avec l'intelligence et la force de caractère. Que pensez-vous de votre patron s'il vous donne une direction à suivre le lundi, et change d'avis le vendredi ? Une conséquence de cette image valorisante que nous nous faisons de la cohérence est que lorsque nous avons pris une décision, nous avons tendance à vouloir la maintenir, même si elle ne donne pas les résultats attendus.

Certes, vous pouvez encore douter, et vous dire que vous ne seriez pas tombé dans un tel piège. Prenons donc un dernier exemple d'ordre général avant de retourner dans le domaine strictement commercial :

Vous avez sans doute un jour été tenté par la perspective de faire fructifier vos primes par de judicieux investissements en Bourse. Imaginons que votre choix se soit porté sur une valeur promise à un très bel avenir, selon la presse spécialisée. Seulement voilà, contre toute attente, cette action s'est mise à chuter. Qu'avez-vous fait ? Si votre attitude est conforme à celle de la majorité des investisseurs dans cette situation, vous avez sans doute été tenté par une « moyenne à la baisse », c'est-à-dire un achat supplémentaire pour bénéficier de la hausse future du titre.

Pour vous convaincre, vous vous êtes même dit que l'investissement en Bourse était forcément un investissement à long terme³.

Si nous avons un désir quasi obsessionnel d'être et de paraître cohérent dans notre comportement, ceci est également le cas de vos clients ! La force de la cohérence et la bonne réputation de la logique nous donnent donc de nombreuses pistes à suivre pour augmenter notre pouvoir persuasif.

1. *Le Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens* de Robert-Vincent Joule et Jean-Léon Beauvois (Éditions PUG, 2004) vous fera découvrir dans le détail les nombreuses incidences de la cohérence sur notre esprit.
2. Des expériences menées par Knox et Inkster sur les parieurs d'un champ de course ont démontré ce phénomène.
3. Certains gérants de portefeuilles avouent pourtant qu'ils considèrent que les « achats à long terme » ne sont rien d'autre que « des achats à court terme qui ont mal tourné ».

➤ *Conseils pour « jouer » sur la cohérence*

- **Gérez les points d'accord**

Il y a parfois des objectifs intermédiaires à réaliser avant de pouvoir atteindre l'objectif final de la vente. Si vous voulez convaincre votre client d'utiliser un produit ou un service auquel il n'avait pas pensé jusque-là, il est judicieux de passer par l'obtention préalable d'accords partiels.

Exemple

À l'occasion de la préparation d'un stage pour les chefs de publicité d'un journal d'annonces gratuit, le Directeur Général répondit ainsi à une question qui portait sur la méthode à suivre pour vendre un emplacement : « Eh bien il faut respecter des étapes. »

Première étape : convaincre le client que la presse gratuite locale est un support de communication efficace.

Deuxième étape : convaincre le client que la presse gratuite locale est le média qui est le plus diffusé chez ses propres clients.

Troisième étape : convaincre le client que parmi les journaux de ce type, le nôtre est le meilleur.

Quatrième étape : vendre un emplacement.

Effectivement, c'est logique ! Cette tactique consiste à définir un chemin de progression régulier dans l'argumentation. Elle s'appuie outrageusement sur la force de l'engagement, car dès lors que votre client a validé plusieurs accords mineurs, il lui est difficile de ne pas se rendre à l'évidence. Cette approche peut tout à fait être développée dans d'autres secteurs d'activité et probablement dans le vôtre.

- **Gardez le plus dur pour la fin**

Imaginons que votre produit ait un défaut qui puisse faire l'objet d'objections difficiles à traiter. Vaut-il mieux aborder cette question en début d'entretien ou en fin d'entretien ? La question est mal posée. La bonne question est plutôt la suivante : vaut-il mieux aborder ce point en début d'entretien ou après que votre client a mobilisé de l'énergie et surtout du temps ?

Exemple

Vous aimez beaucoup faire du ski. Tous les hivers, comme beaucoup de privilégiés, vous partez une semaine à la montagne. Lorsque vous skiez, vous portez toujours un superbe bonnet fluorescent avec un immense pompon du meilleur goût. C'est votre porte-bonheur et vous ne vous en séparez jamais.

Imaginons maintenant deux hypothèses :

Première hypothèse : vous venez de quitter votre domicile, et vous n'avez pas encore franchi le premier feu rouge quand vous vous rendez compte que vous avez oublié votre bonnet. Que faites-vous ? Il est probable que le demi-tour s'impose et que vous ne renoncerez pas si facilement à votre gri-gri.

Deuxième hypothèse : vous apercevez les premiers sommets enneigés lorsque vous faites votre horrible découverte ! Que faites-vous ? Vous achèterez un nouveau bonnet...

Lorsqu'un point d'achoppement doit faire surface, il vaut mieux qu'il apparaisse à la fin plutôt qu'au tout début de l'entretien. Bien entendu, la discussion peut être difficile ou tendue à ce moment-là car votre interlocuteur se sent mal à l'aise, mais avec un peu de patience vous avez toutes les chances de préserver l'essentiel. Ce réflexe est basé sur ce que les psychologues appellent l'effet de la dépense gâchée¹. Il est donc toujours préférable de différer le traitement des points difficiles².

• Validez tous vos arguments

Ceci est une règle d'or ! Beaucoup de commerciaux ont la fâcheuse tendance d'énumérer tous leurs arguments sans prendre le soin de les valider. C'est ce qu'on pourrait appeler le syndrome de la « mitraillette aux arguments ». En faisant de la sorte, non seulement on ne peut pas savoir si les arguments ont bien répondu aux attentes du client, mais en plus on se prive du pouvoir de l'engagement. Celui qui valide chacun des arguments qui lui sont présentés a plus de chance de dire « oui » en fin d'entretien que celui qui ne s'est pas engagé jusque-là.

Valider chaque argument n'est pas difficile. C'est une question de discipline. Il s'agit simplement de développer le réflexe qui consiste à vérifier systématiquement la

1. Les acheteurs professionnels manient très bien cette tactique qui consiste à tout remettre en cause au dernier moment. Ils ne souhaitent évidemment pas en arriver là car eux aussi auraient perdu leur temps, mais ils savent que très peu de vendeurs sont capables de retourner le piège de la dépense gâchée en leur faveur.
2. Une « technique commerciale » qui s'appuie sur le phénomène de la dépense gâchée est la technique de l'amorçage. Elle est plus proche de l'escroquerie que des techniques de vente, et je ne vous recommande évidemment pas de la mettre en œuvre car c'est une grande source de frustration pour vos clients. Cette approche est pourtant pratiquée quotidiennement par de nombreux vendeurs, surtout dans la distribution aux particuliers. R.-V. Joule et J.-L. Beauvois (*op. cit.*) la définissent de la façon suivante : « Elle consiste à amener un client potentiel à prendre une décision d'achat, soit en lui cachant certains de ses inconvénients, soit en faisant miroiter des avantages fictifs. La décision prise, le consommateur aura tendance à ne pas la remettre en question, même lorsqu'il en connaîtra le coût réel effectif (les avantages réels, comme les inconvénients réels) ».

« bonne réception » de chacun de ses arguments après les avoir énoncés. Ceci se fait aisément au moyen d'une question dédic.

- « Est-ce que vous voyez bien l'intérêt de cette solution pour vous ? »
- « Est-ce que cela correspond à ce que vous attendez ? »

Si peu de commerciaux valident systématiquement leurs arguments, c'est parce qu'ils craignent souvent que le client réponde par la négative. Cette crainte est légitime car le client peut très bien répondre qu'il n'est pas d'accord avec vous. Mais dans ce cas, il vaut mieux le savoir et traiter l'objection que de laisser le client demeurer réticent.

- **Faites en sorte que vos clients prennent position**

Imaginons que votre conseiller financier vous ait suggéré d'investir dans une valeur cotée au CAC 40, par exemple juste avant que le secteur de cette valeur ne révèle sa fragilité. Quoi qu'il arrive par la suite, il aura de toutes les façons du mal à reconnaître qu'il s'est trompé et à vous conseiller de vendre avant de perdre davantage. Ce ne serait pas cohérent ! Ceci étant, son degré « d'engagement » vis-à-vis de sa position initiale dépendra de la façon dont il a pris position.

S'il vous a conseillé cette valeur oralement, il aura du mal à revenir sur ce qu'il a dit, mais ce n'est pas complètement insurmontable.

S'il vous a écrit son conseil, alors il va falloir mettre les grands moyens pour le faire changer d'avis.

Enfin, s'il s'agit d'un grand gestionnaire qui a pris un engagement public *via* un article dans un journal financier, ou une interview, il n'en démordra pas.

Les psychologues nous enseignent en effet qu'il y a trois niveaux d'engagement : l'engagement oral, l'engagement écrit et l'engagement public.

- *L'engagement oral*

C'est le premier niveau. Il est moins puissant que les autres mais son efficacité est pourtant très importante. Afin de démontrer que l'engagement oral d'une personne est suffisant pour lui faire faire quelque chose qu'elle n'aurait probablement pas fait sans engagement préalable, un chercheur américain¹ a mis en scène la situation suivante :

Un client d'un restaurant (en fait un complice de l'expérience) s'installait à une table et faisait en sorte de rapidement faire comprendre à son voisin qu'il n'attendait personne pour l'accompagner. Il lui suffisait par exemple de demander du feu, en précisant « Je n'ai pas de briquet, et je suis seul ». Peu de temps après, cette personne

1. Moriarty, 1975.

s'absentait quelques minutes durant lesquelles un autre individu, également complice de l'expérience, venait dérober la superbe mallette laissée en évidence par le premier. Dans ce cas de figure, alors que le voisin savait exactement ce qui était en train de se passer, il n'intervenait que très rarement, dans 12,5 % des cas seulement.

Dans d'autres cas, l'expérience était en tous points comparables à l'exception d'un détail : avant de s'absenter, le complice de l'expérience posait la question suivante : « Excusez-moi, je dois m'absenter quelques minutes. Pourriez-vous surveiller ma mallette s'il vous plaît ? ». Dans ce deuxième cas, 100 % des voisins intervinrent !

Le plus stupéfiant c'est qu'il a suffi de poser une question amenant un « oui » pour changer du tout au tout le comportement de ces personnes. Qui plus est, le « oui » en question était quasiment un « oui » forcé, car qui dans une telle situation répondrait « non » ?

Vous pouvez tirer deux enseignements de cette expérience :

1. Quand vous quittez quelques minutes le siège de votre TGV, confiez votre ordinateur portable à votre voisin, personne n'y touchera, sauf bien sûr si lui-même est un voyou !
2. Utilisez le plus fréquemment possible les « questions-déclat » et les « questions-vérité » pour impliquer votre client. Par exemple, ne vous privez jamais de la possibilité de faire dire à vos clients qu'ils sont satisfaits de la proposition que vous leur avez faite, ou des services que leur rend votre solution.

- *L'engagement écrit*

« Les meilleurs indices de ce que les gens sentent et croient réellement se trouvent moins dans leurs paroles que dans leurs actes. Quelqu'un qui s'efforce de découvrir la personnalité d'une autre personne observe ce qu'il fait. Nous utilisons ces mêmes indices pour connaître notre propre personnalité.¹ »

Des ouvrages de PNL² insistent sur l'importance d'écrire les objectifs que l'on se fixe pour augmenter les chances de les atteindre. Le fait même de les écrire nous engage davantage que de simplement les avoir en tête. On se conforme davantage à ce que l'on écrit. C'est pour cette raison que des sociétés commerciales demandent à leurs prospects de prendre position par écrit :

Des grandes sociétés demandent fréquemment à leurs clients de rédiger un texte court en faveur de leur produit. Elles arrivent à leurs fins en proposant de participer à un concours qui primera le meilleur texte. Par exemple, vous avez peut-être vous-même participé à un de ces concours et rédigé avec enthousiasme un texte susceptible d'être

1. D'après Robert Caldini, *op. cit.*

2. Programmation Neuro-Linguistique.

choisi pour inspirer la publicité d'un produit. Sans vouloir sous-estimer vos capacités, les publicitaires ne comptaient pas vraiment sur vos talents de rédacteur, mais plutôt sur le fait qu'après cet exercice, vous seriez sans doute plus favorable au produit en question.

Le fait d'écrire engage tellement plus que certaines sociétés de distribution demandent à leurs vendeurs de faire remplir les bons de commandes par leurs clients. Elles se sont aperçues qu'en procédant ainsi, le taux d'annulation se réduit de façon très importante.

- *L'engagement public*

La cohérence est tellement valorisée que nous résistons d'autant plus au changement si nous avons pris position publiquement. Pour jouer sur l'engagement public, vous pouvez par exemple :

- faire témoigner vos clients lors de réunions publiques qui rassemblent des professionnels ou des clients;
- proposer de rédiger des articles communs;
- rédiger des « testimoniaux »;
- face à un « jury », c'est-à-dire face à un groupe d'interlocuteurs qui prendront une décision, amener le leader du groupe à prendre position : « Vous-même, Monsieur Dupont, quels seront vos critères de choix ? » Ceci est d'autant plus conseillé si vous avez identifié ces mêmes critères au préalable.

- **Prouvez ce que vous avancez**

Pour que votre client soit prêt à vous suivre, il faut qu'il puisse croire les promesses que vous lui faites. Vous devez donc lui apporter des preuves tangibles, susceptibles de renforcer l'impact de votre argumentation. Elles doivent démontrer « logiquement » que votre argumentation est justifiée. Il y a toutes sortes de preuves. À vous de choisir la plus adaptée au contexte.

Par exemple, vous pouvez utiliser :

- des faits,
- des garanties,
- des articles de presse,
- des résultats d'études officielles,
- des chiffres,
- des statistiques,
- des photos,
- une démonstration,
- des caractéristiques techniques,
- des anecdotes...

Ces éléments rendront votre argumentation plus crédible.

- **Personnalisez votre argumentation**

Les arguments avancés doivent être cohérents avec les motivations et les objectifs du client.

Exemple

C'est la Saint Valentin ! Vous êtes décidé à acheter un cadeau à la personne de vos rêves. Vous venez de voir un superbe article dans une vitrine. Vous rentrez alors dans le magasin pour vous renseigner et le vendeur argumente d'emblée sur le prix de l'article qui est « très bon marché », car il fait l'objet d'une promotion avec une réduction sur le prix affiché de 15 %. Cet argument serait certainement pertinent dans d'autres cas mais l'est-il vraiment dans cette situation ? Il y a de fortes chances au contraire que votre enthousiasme soit tombé et que vous n'ayez plus envie d'acheter l'article en question.

Le client achète un produit ou un service pour les bénéfices qu'il lui rapporte et non pour ce qu'il est en tant que tel. Il est donc impératif que l'argumentation réponde réellement à ce qu'attend le client et qu'elle se traduise en *bénéfice-client*. Dans l'exemple cité, plutôt que jouer sur le prix, le vendeur aurait dû chercher à démontrer la qualité et la valeur de l'article afin de convaincre l'acquéreur du plaisir qu'il allait transmettre. Le lien entre l'argument développé et l'attente du client doit apparaître clairement et logiquement. *Ceci nécessite de votre part que vous soyez plus centré sur le client que sur vous ou votre produit.*

Nous avons vu que le SONCAS peut vous permettre d'identifier les motivations de votre interlocuteur. En l'utilisant, vous pouvez facilement adapter votre argumentation à la sensibilité de votre interlocuteur. D'ailleurs, un même argument peut souvent répondre à des motivations différentes. C'est ce que nous verrons avec l'argumentation structurée.

➤ *Les cartes de la conviction qui s'appuient sur la cohérence*

- **L'argumentation structurée**

Cette « méthode » vous permettra de renforcer la qualité de votre argumentation et surtout de préparer vous-même des argumentaires adaptés à votre clientèle¹. Avant de la découvrir, il faut que vous soyez vous-même convaincu que ses principes sont bons. Une devinette vous est proposée. Si vous êtes d'accord avec la conclusion, alors vous êtes apte à travailler sur la méthode.

1. Les argumentaires sont trop souvent concoctés par les services marketing, puis expédiés aux commerciaux qui à leur tour les expédient, dans leur armoire...

Un client potentiel vient de rentrer dans une grande concession automobile.

Jean Carburé qui est vendeur dans cette concession revient tout juste d'une formation aux techniques de vente. Ce stage l'a transformé, et maintenant il manie avec efficacité les techniques de questionnement. Avec tellement d'efficacité qu'il découvre très rapidement beaucoup de choses susceptibles de l'aider à convaincre ce prospect.

En résumé, le client lui a dit qu'il voyageait toute l'année à travers l'Europe, qu'il avait besoin de se déplacer rapidement. Il s'est même laissé aller (ou plutôt Jean Carburé a bien su le faire parler) et a ajouté que s'il y avait une chose qu'il ne supportait pas, c'était d'être déporté sur la gauche lorsqu'en hiver, par grand vent, il était amené à doubler des camions... À ce moment-là, notre vendeur connaît le besoin technique (voiture puissante) et la motivation (sécurité). C'est le moment qu'il a choisi pour argumenter...

Imaginons maintenant que le vendeur utilise une des trois phrases qui suivent pour argumenter. Quelle est à votre avis la formule qui lui donnera le plus de chance de convaincre son prospect ?

1. « Ce modèle répond à ce que vous attendez, c'est une voiture très puissante ! »
2. « Ce modèle possède un V6 qui lui permet de développer 350 chevaux. »
3. « La puissance de ce modèle vous permettra de doubler les camions en toute sécurité. »¹

Le plan d'argumentation structurée permet de répondre au besoin en s'appuyant sur des preuves. Il procède avec logique. Les étapes à respecter sont les suivantes :

1. Reformuler les attentes du client

« Ce que vous recherchez est donc une voiture qui allie puissance et sécurité, c'est bien cela ? »

Il s'agit de vous assurer de votre compréhension exacte de ce qu'attend votre client, avant de vous lancer dans l'argumentation. C'est une sage précaution car argumenter « à côté » ou pire « à contre-sens » peut réduire à néant les chances du vendeur, que le client soupçonnera de n'avoir rien compris. Cette première étape sera considérée comme bien exécutée après la validation du client.

 *Le client n'achète pas seulement parce qu'il a bien compris vos arguments. Il achète surtout parce qu'il a le sentiment qu'il a été bien compris !*

1. La réponse la plus proche de ce qu'attend le client est la troisième formulation. Mais bien entendu, l'idéal est de rassembler les trois composantes dans un seul argument qui s'appuie sur la caractéristique technique (la puissance) pour satisfaire la motivation (la sécurité). Le plan d'argumentation structurée vous permettra d'appliquer ce principe à vos arguments.

2. Éveiller l'intérêt du client par l'expression d'un avantage général

« Ce modèle répond bien à votre attente. C'est une des voitures les plus puissantes du marché ! »

Cette étape vous permettra de « soulever la paupière de votre client ». L'attention du client peut filer très vite vers d'autres préoccupations. Vous devez constamment la maintenir, et même la raviver avant d'énoncer vos points forts. Exprimer un avantage « général » y suffira. Dire « elle est très puissante » ne prouve rien en soi, mais attire l'attention. Bien entendu, il ne s'agit pas d'en rester là.

3. Crédibiliser votre argument par une preuve

« D'ailleurs, son moteur est équipé d'un V6, ce qui lui permet de développer 350 chevaux ! »

Si vous avez choisi de vous appuyer sur la cohérence, il est nécessaire d'étayer votre argumentation par des preuves. La preuve crédibilise votre discours. Dans cet exemple, il s'agit d'une caractéristique technique, on peut bien entendu utiliser tous les types de preuves qui sont à votre disposition (faits, chiffres, garanties, anecdotes...).

4. Traduire la preuve en bénéfice-client

« La puissance de ce modèle vous permettra donc de doubler les camions en toute sécurité. »

C'est le point le plus important. Une caractéristique technique en tant que telle ne fait pas vendre. Elle aide à démontrer que le propos est crédible, mais elle ne répond pas à la question que se pose le client : « Est-ce vraiment adapté à mon besoin ? ». *Le bénéfice-client doit répondre positivement à cette question.*

5. Valider l'argumentation

« Est-ce que ceci correspond bien à ce que vous attendez ? »

C'est le client qui décide de la pertinence de vos arguments. Certes, vous êtes sans doute convaincu de la qualité et de l'efficacité de votre produit, mais la prudence impose de s'assurer que votre client le pense également (figure 3.4).

L'argumentation structurée est une façon efficace et simple de présenter ses arguments. Pour préparer à l'avance vos arguments structurés et pouvoir ainsi utiliser cette méthode, il vous suffit de prendre quelques minutes pour remplir une **grille d'argumentaire** selon le modèle proposé (figure 3.5).

Deux remarques s'imposent concernant la grille d'argumentaire :

- Il s'agit d'un travail de préparation ; il est donc inutile de rédiger de très longues phrases à apprendre par cœur. Les idées clés suffisent.
- Vous pouvez utiliser plusieurs fois les mêmes preuves, c'est surtout le bénéfice-client qui doit être adapté à la motivation du client.

1	Vérifier si l'on a bien compris le problème Reformulation dans le SONCAS	Obtenir un « oui » préalable	⦿	Sécurise
2	Avantage	Pourquoi	⦿	Éveille l'intérêt
3	Preuve caractéristiques	Parce que	⦿	Crédibilise
4	Bénéfice pour l'interlocuteur ou son client	Donc, pour vous	⦿	Implique
5	Question de contrôle	Obtenir le « oui » final	⦿	Engage

Figure 3.4 – Le plan d'argumentation structurée

Faites figurer ici, la motivation à laquelle vous devez répondre. Vous pouvez reprendre les six motivations du SONCAS, ou les personnaliser pour tenir compte des spécificités de votre clientèle. Les preuves qui viennent crédibiliser cet argument seront listées dans cette colonne.			
Motivation	Avantages	Preuves	Bénéfice-client
Sécurité	Ce matériel est très fiable.	• Nombre de tests effectués • Statistiques d'incidents • Garantie proposée	Vous serez certain de ne pas être interrompu par des problèmes techniques et de pouvoir réaliser vos travaux urgents en toute tranquillité.
Mentionnez ici, ce qui vous permettra d'éveiller l'intérêt, de « frapper l'imaginaire » du client. Préparez ici la façon dont vous traduirez les avantages généraux et les caractéristiques techniques en bénéfice client.			

Figure 3.5 – La grille d'argumentaire

• Les syllogismes

Exemple d'un vendeur de produits financiers

Un vendeur de produits financiers doit convaincre un particulier de souscrire à un produit de retraite complémentaire :

« Tout le monde sait que le financement des retraites sera de plus en plus difficile.

Vous souhaitez ne jamais être à la charge de vos enfants, et pouvoir conserver une indépendance financière.

Vous devez donc penser dès à présent à vous constituer une retraite complémentaire. »

Les syllogismes, par définition, s'appuient sur la logique. Ils sont composés de trois étapes :

1. Énoncer une règle générale

« Tout le monde sait que le marché de l'immobilier d'entreprise est saturé par les offres de locaux vacants. »

La « carte de l'évidence » que nous avons vue précédemment est ici très utile puisqu'il s'agit de mettre en avant quelque chose de communément admis.

2. Revenir au cas particulier de son interlocuteur

« Or, vous souhaitez trouver un preneur pour vos locaux dans les meilleures conditions. »

Il s'agit de faire un « zoom avant » sur l'objectif poursuivi par le client.

3. Faire le lien entre la règle générale et le cas particulier

« Vous devez donc pouvoir vous appuyer sur les conseils et le réseau d'un professionnel de la transaction immobilière. »

C'est le « résultat » de la démonstration.

Un syllogisme doit être dit posément et avec assurance. Les exemples cités plus haut sont courts, mais la structure même du syllogisme peut être utilisée dans un discours qui nécessite un plus long développement. La cohérence de la démonstration sera rappelée en mettant encore davantage l'accent sur les mots de liaison qui accentuent la « logique » :

« *Le monde change* (règle générale). Il est incontestable que les nouvelles technologies sont en train d'accélérer l'évolution des modes de communication en général et l'organisation du travail en particulier. Il est clair que...

Votre société est concernée au plus haut point par cette évolution (cas particulier). Les intervenants de ce secteur d'activité sont en effet très sensibles...

En conséquence, il est important que vous puissiez vous appuyer sur un système de communication à la pointe du progrès (résultat). »

Les atouts des syllogismes :

- *Ils permettent de rationaliser la décision.* Le raisonnement froid et bien structuré que propose le syllogisme permet au client cartésien de trouver les justifications utiles pour se convaincre lui-même de la pertinence de son choix.

- *Ils permettent d'exprimer une certaine rigueur.* Cette technique s'appuie également sur la force de l'autorité et de la compétence de celui qui l'énonce. Il témoigne d'une maîtrise du sujet.
- *Ils permettent de « vendre les critères de choix ».* C'est sans doute là la meilleure utilisation possible. Nous avons vu plus haut qu'il est parfois nécessaire que le client adhère à certains principes pour pouvoir ensuite accepter la proposition suivante (gestion des points d'accord). Le syllogisme sera très utile pour appuyer l'argumentation sur les critères de choix intermédiaires.

Exemple d'un vendeur d'un fabricant de piscines qui veut convaincre un client étranger

« Les installateurs locaux importent tous des piscines en polyester.

Vous voulez absolument résister à la concurrence et rentabiliser vos importations.

Vous devez donc choisir d'importer des piscines hors-sol, ce qui vous permettra de mieux vous positionner sur votre marché. »



Les erreurs à éviter

- Nous sommes tellement sensibles à la logique, qu'il faut absolument qu'une démonstration basée sur la logique soit vraiment logique ! Si votre démonstration n'est pas parfaitement cohérente, le risque de provoquer un débat contradictoire est grand.

- De la même manière, il vaut mieux éviter les faux syllogismes dont l'exemple le plus célèbre est le suivant :

« Les chats sont mortels.

Socrate est mortel.

Socrate est donc un chat... »

- **Un joker efficace : la « carte du doute »**

Un joker est une carte que l'on sort en cas d'urgence. La carte du doute sera le plus souvent jouée dans les mêmes circonstances.

Exemples

Commercial d'une société organisatrice d'événements professionnels :

« Que penseront vos collaborateurs si votre séminaire cette année est organisé au rabais ? »

Vous êtes sur le point de choisir d'investir votre budget promotion dans un magazine de news. Il s'agit en fait de parier sur le retour de coupons :

- « Comment ont été calculées les hypothèses de retour ? »
- « Qui vous garantit que ces hypothèses se réaliseront ? »
- « Que se passerait-il si les retours n'étaient pas à la hauteur de ce que vous souhaitez ? »

Cette technique s'appuie sur la cohérence. Instiller le doute revient à montrer que le choix du client risque de ne pas être cohérent avec les objectifs qu'il cherche à atteindre. Le jeu des questions rend la carte du doute « acceptable » par votre interlocuteur. Des questions pertinentes permettent de sous-entendre des choses très fortes en limitant le risque de provoquer une réaction de rejet. Ces questions peuvent parfois être provocatrices en fonction du contexte :

- « Comment pourriez-vous vouloir d'une part favoriser la stabilité de votre personnel, et d'autre part choisir un immeuble situé tellement loin que de nombreux salariés ne pourront pas vous suivre ? »
- « Qui vous garantit que les performances en conditions réelles seront les mêmes que celles enregistrées lors de tests où tous les éléments sont maîtrisés ? »
- « Avez-vous songé au cas où... Et dans ce cas que se passerait-il ? »
- « Comment se fait-il qu'un produit aussi performant soit à ce point bradé ? »

Les atouts de « la carte du doute » sont doubles :

- *Renverser la pression*

Les vendeurs sont souvent très inquiets à l'idée de perdre une vente. Et pourtant, que se passe-t-il si un vendeur rate une vente ? Il va tenter de réussir la suivante. En revanche, que se passe-t-il si un acheteur rate un achat important ? Il est en position délicate. Si vous n'en êtes pas convaincu, parcourez donc les offres d'emploi destinées aux acheteurs. Vous remarquerez que les profils exigés sont de plus en plus pointus. Leur responsabilité est telle dans les résultats financiers que la moindre erreur est dommageable. C'est pour cette raison que beaucoup d'affaires se concluent tous les jours à des tarifs qui ne sont pourtant pas les plus bas du marché. Cette carte permet donc de renverser la pression sur les épaules de l'acheteur. Elle a ainsi pour but de rééquilibrer le rapport de forces.

- *Se repositionner par rapport à une offre concurrente*

Si vous sentez que la vente est sur le point de vous échapper, que le client a quasiment pris une décision qui ne vous est pas favorable, ce « joker » vous permettra de fissurer l'assurance de votre interlocuteur.

Réservez donc ce « joker » aux situations critiques. Ce doit être votre « va-tout ». Telle une botte secrète, cette tactique trouvera toute sa raison d'être dans les situations difficiles. Elle est particulièrement inconfortable pour celui qui la « subit » et ne doit donc pas être utilisée si la situation ne le justifie pas, sous peine d'altérer la relation.



Deux erreurs à éviter

Il ne faut pas aller trop loin. Pour vous assurer de minimiser les risques de conflits provoqués par cette carte, vous pouvez prendre des précautions oratoires avant de l'énoncer. Par exemple : « J'imagine que vous vous êtes déjà posé la question, mais j'aimerais savoir... »

Il vaut mieux ne pas faire reposer cette technique sur des éléments non crédibles, sans quoi c'est un éclat de rire plutôt qu'un doute qui risque d'être provoqué ! Exemple : « Que se passerait-il si nous étions les seuls à pouvoir vous fournir cette voiture ? »

Cinq idées complémentaires pour argumenter avec efficacité

► *Choisissez l'ordre de présentation de vos arguments*

Même s'ils sont tous pertinents, tous vos arguments n'auront pas la même importance aux yeux du client. Certains seront très importants, d'autres moins. Alors, faut-il commencer par présenter l'argument le plus fort et continuer decrescendo ou au contraire commencer par l'argument le plus faible pour aller crescendo au fil de l'entretien ?

Un chercheur en psychologie sociale, le professeur Howland, a tenté d'apporter une réponse à cette question. En fait il prétend que l'ordre de présentation doit être choisi en fonction du degré de scepticisme de votre interlocuteur :

- Le premier exemple est celui d'un avocat qui doit défendre un accusé dont les atrocités ont fait la une des journaux. Les jurés sont tous convaincus que l'accusé est un monstre. L'avocat va pourtant tenter de minimiser sa peine, d'obtenir une certaine clémence de la part du jury. Dans la plupart des cas, l'avocat commencera sa plaidoirie par un argument très fort, par un « argument massue » afin de créer une faille dans la position des jurés. Une fois cette faille créée, il s'efforcera de l'exploiter par d'autres arguments qui seront ensuite énoncés.
- Le deuxième exemple est celui du leader politique qui monte à la tribune à l'occasion d'un meeting. Il s'apprête à intervenir devant un auditoire de sympathisants. L'auditoire est donc favorable, et l'orateur va avoir intérêt à monter en puissance tout au long de son discours pour maintenir son attention. L'inverse risquerait de dévaloriser les derniers arguments.

Si l'on transpose ces deux exemples dans votre contexte :

- Dans le cadre d'un entretien de fidélisation, ou d'une vente complémentaire chez un client déjà acquis à votre cause, adoptez la méthode du leader politique et présentant vos arguments du plus faible au plus fort.

- Dans le cadre d'une prospection, d'une conquête dans le portefeuille client d'un concurrent ou même face à un membre du groupe de décision qui ne vous est pas favorable, adoptez plutôt la méthode de l'avocat, en commençant par l'argument le plus fort.

➤ *Utilisez des anecdotes*

On se souvient souvent beaucoup plus d'un exemple qui nous a été donné que des explications détaillées. Si vous animez des réunions de travail ou de formation, vous avez sans doute déjà constaté que l'attention du groupe est beaucoup plus facilement captée par un exemple, une anecdote que par un exposé technique. C'est pour cela qu'il est souvent conseillé aux orateurs de débiter leur discours par un exemple, voire par une histoire drôle.

Ce principe peut également être utilisé dans la vente et notamment pour capter l'attention de votre interlocuteur.

➤ *Répétez l'argument qui plaît*

Revenez sur le point sensible du client en reprenant l'argument sur lequel sa réaction a été le plus nettement favorable. Faites parler le client sur ce point, demandez-lui de vous donner des exemples : transformez-le en vendeur. Tous les arguments « compotent double » quand ils sont formulés par le client lui-même !

➤ *Citez des références qui ressemblent à votre client*

Vous vous promenez dans une rue à la recherche d'un restaurant agréable. Êtes-vous attiré par celui dont la salle est vide ?

En principe, vous ne le choisirez pas, sauf si vous êtes déjà venu et que vous connaissez la qualité de la cuisine.

Lorsque nous hésitons pour prendre une décision, nous avons tendance à nous référer au comportement des gens qui nous ressemblent. Ainsi, face à un client qui hésite, il sera pertinent de citer des références qui lui ressemblent. En revanche, face à quelqu'un qui est très sûr de lui, cette tactique risque plutôt de provoquer une réaction d'orgueil opposée.

➤ *Utilisez des visuels*

Que ce soient des photos, des plaquettes, des échantillons, des graphiques en trois dimensions, ou un simple dessin à main levée, les supports fixent l'attention du client, facilitent la compréhension. Ils vous permettront également de « ramener » vers vous un interlocuteur trop en recul. Ainsi, si votre client se penche en arrière sur sa chaise, les bras croisés et la paupière lourde, il y a fort à parier que votre argumen-

tation aura du mal à laisser des traces. Un support présenté à ce moment-là obligera votre interlocuteur à se pencher vers vous, et ainsi à se concentrer sur vos propos. Vous ne devez disposer que d'un seul exemplaire et le garder en main afin d'éviter que votre client ne se plonge dans une lecture solitaire.

Surmonter les objections

Nous allons voir maintenant ce que redoutent tant de vendeurs, débutants ou confirmés : les objections. Quel que soit le nombre d'années d'expérience, une certaine gêne se manifeste dès que le client annonce qu'il n'est pas convaincu, ou que le produit ne lui convient pas. Le traitement des objections est toujours un exercice redouté. Encore une fois, votre capacité à convaincre passera aussi bien par votre état d'esprit que par l'application des techniques que nous allons voir ensemble.

Pensez à votre prochain entretien. Quelles sont les principales objections qui risquent d'être formulées par votre client ? Comment comptez-vous y répondre ? Si les réponses à ces deux questions sont parfaitement claires dans votre esprit, réservez la lecture de cette case pour plus tard. En revanche, si vous pensez que le traitement des objections sera un des facteurs déterminants dans la réussite de cet entretien, alors commencez votre lecture par cette partie du chapitre.

En fait, les commerciaux ont à faire face à deux grandes catégories d'objections :

1. *Les positions de principe* qui sont, de loin, les objections les plus difficiles à appréhender. Il s'agit de situations où le client paraît complètement fermé à l'idée de travailler avec vous, et ce avant même que vous ayez pu lui présenter votre offre.

- « Je ne travaillerai jamais avec vous. Votre société est trop petite ! »
- « Je ne travaille jamais avec des sociétés parisiennes ! »
- « Il n'est pas question que je change de procédé technique ! »

2. *Les objections classiques*, naturelles, que vous rencontrez plus fréquemment :

- « Vous êtes trop cher ! »
- « J'ai déjà trois fournisseurs ! »
- « Votre société est trop loin ! »
- « Je ne suis pas sûr que ce soit adapté ! »

Dans la première partie de ce chapitre, nous allons nous concentrer sur les objections de principe. Pour que le raisonnement soit plus facile à suivre, nous vous proposerons de nous concentrer sur le cas de Victor.

Ensuite, nous verrons comment traiter les objections que vous rencontrez le plus souvent. Ceci passera par le respect de quelques principes et surtout par l'acquisition d'une méthode, la méthode CNZ qui vous permettra de préparer des réponses aux objections que vous souhaitez traiter.

Contourner les positions de principe

► *Le cas Victor*

Victor est le nom d'un personnage particulièrement dur à convaincre car justement il a, vis-à-vis de son interlocuteur, une position très arrêtée : c'est non ! Vous avez certainement rencontré Victor un jour, et vous le rencontrerez encore. Victor est parfois dans la peau de votre client. Quelques fois, vous le trouvez au sein de votre propre entreprise, et j'espère qu'il ne se manifeste jamais dans votre vie privée. Dans les lignes qui suivent, Victor sera le nom de code d'un interlocuteur professionnel qui n'est manifestement pas prêt à travailler avec vous.

Comment se donner une chance d'amener Victor à modifier son opinion envers votre proposition. C'est ce que je vous propose de voir dans les pages qui suivent. L'exercice est certes difficile car Victor est par définition quelqu'un de « coriace ». Pour être certain de ne pas confondre les propos de Victor avec des objections classiques que nous verrons ensuite, prenez connaissance des trois exemples de positions de principe qui suivent :

1. *Victor Malus, directeur de la communication du groupe d'assurance « La Bienveillante », s'enfonce dans son siège, les bras un peu plus croisés...*

« Vous ne me convaincrez pas ! Je ne crois pas à l'impact des numéros spéciaux dans le domaine de l'assurance. Nous avons fait une parution l'année dernière cela n'a rien donné. Et votre magazine a beau être leader sur la presse économique et particulièrement performant sur le créneau des lecteurs qui m'intéresse, jamais je n'investirai un euro dans votre opération "Spécial Assurance" ! »

2. *Victor Lefort, responsable d'une agence immobilière, est exaspéré :*

« Jamais vous ne me ferez prendre des vessies pour des lanternes ! Je me fiche de votre réelle volonté de créer un partenariat pour servir mes clients. Il y a belle lurette que je ne travaille plus avec les grandes banques à réseau. Ce qui compte, c'est la connaissance du secteur et la rapidité d'intervention ! Or, si je travaille avec vous, il faudra expliquer les moindres détails chaque fois et attendre pendant des semaines un hypothétique accord. Non, décidément, nous ne sommes pas dans la même logique ! »

3. *Victor Fliquet, détaillant spécialisé en matériel de bricolage, ne décolère pas :*

« Quoi ! Vous me demandez de tenir des statistiques pour notre prochaine "Journée Portes Ouvertes" !... Alors maintenant, parce que je distribue vos outils, je dois aussi

faire votre boulot... La confiance règne, dites-moi... Vous vous demandez certainement si mes vendeurs travaillent correctement, et pour cela vous voulez nous contrôler... Jamais ! Vous m'entendez, jamais vous n'aurez de ma part des statistiques ! Foi de Victor ! Et puis quoi encore... »

Dans les trois cas, la situation est bloquée car Victor a une opinion négative vis-à-vis de la société ou des produits proposés.

► *La conviction de Victor résiste pour trois raisons*

Acheter, décider de signer un contrat, accepter d'entrer en relation avec un nouveau fournisseur sont des décisions importantes et pourtant elles ne sont jamais exclusivement basées sur le rationnel. Comme tout processus de décision, la décision d'accorder sa confiance ou non à un fournisseur s'appuie dans des proportions plus ou moins fortes sur l'aspect irrationnel, voire sur le subjectif. C'est pour cela qu'il est important de savoir comment se forment les convictions pour mieux comprendre et mieux aborder les interlocuteurs *a priori* hostiles.

Profitons des progrès de la science pour faire un « voyage » dans le crâne de Victor et déterminer ainsi quelles sont nos chances de le convaincre (figure 3.6).

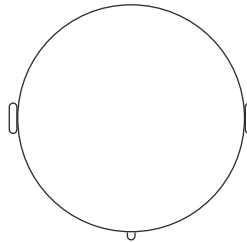


Figure 3.6 – Gros plan sur le crâne de Victor « coupe vue du haut »

En fait Victor, n'a pas une vision exacte de la réalité et ceci pour trois raisons essentielles.

- **Première raison : notre conviction résiste naturellement**

Nous ressentons nos convictions comme essentielles. Nos convictions nous appartiennent, elles nous fondent comme sujet pensant. Elles nous différencient de l'animal. Elles fondent notre humanité et nous distinguent également des autres humains. Pour ces raisons, lorsqu'une de nos convictions est attaquée, nous la défen-

dons et la renforçons encore davantage. C'est un réflexe naturel. L'attaque d'une conviction génère systématiquement une « résistance ».

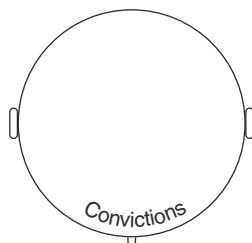


Figure 3.7 – *Notre conviction résiste*

- Deuxième raison : toute conviction contient un « grain de vérité »

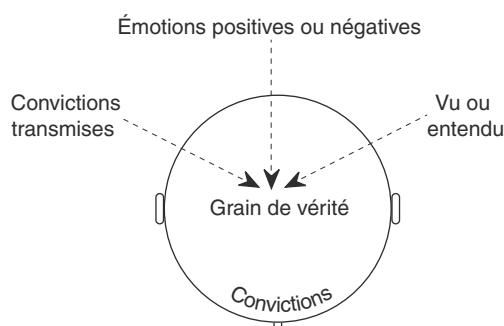


Figure 3.8 – *Notre conviction contient un « grain de vérité »*

À la source de notre conviction, il y a toujours une part de réalité, de « vécu ». Ce « grain de vérité¹ » vient selon les cas :

- de ce que nous avons vu ou entendu : article de presse, émission de TV, discussion avec des amis, observation d'un phénomène particulier...;
- des émotions positives ou négatives que nous avons ressenties : frayeur ou joie intense;
- de ce qui nous a été transmis par la famille, l'école, l'entreprise, les groupes sociaux auxquels nous appartenons : les principes moraux familiaux, les règles imposées par son patron, la culture d'entreprise...

1. L'expression est de Lacan.

- Troisième raison : nous avons un besoin de cohérence

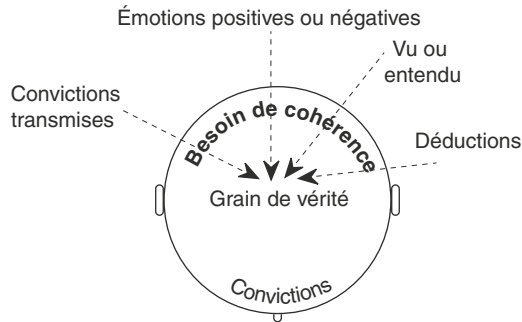


Figure 3.9 – Notre conviction a besoin de cohérence

Notre *besoin de cohérence* nous incite à organiser d’une manière optimale nos opinions, nos attitudes¹ et nos comportements. Ainsi, la personnalité d’un individu fonctionne comme un système structuré qui tend à s’organiser pour éviter les déséquilibres et réduire ses incertitudes. Les convictions sont donc reliées entre elles et se soutiennent mutuellement. Par exemple, si Victor pense que les enfants sont mal éduqués, il se peut qu’il pense également que les juges ne sont pas assez sévères, que les trottoirs de Paris ne sont pas assez propres ou encore que le sens civique est une valeur qui n’existe plus... C’est cet ensemble structuré qui renforce la conviction de Victor.

La remise en cause d’une conviction profonde implique donc la remise en cause d’un ensemble de convictions. Ainsi, lorsque surgit un élément (expérience, information nouvelle) qui perturbe les croyances établies, il y a création d’incertitude et production d’une dissonance cognitive, source de tension. Cette tension crée un malaise et Victor va alors entamer un processus complexe et inconscient de réduction de la dissonance.

On observe généralement que, dans ce cas, Victor va adopter un des comportements suivants :

- soit il va nier, esquiver l’information nouvelle. Cette attitude consiste à tout rejeter en bloc en affirmant que ce n’est pas vrai, et toutes les preuves apportées seront remises en cause;

1. Les psychologues désignent par « attitudes » l’ensemble des positions arrêtées sur un certain nombre de problèmes de société, et les orientations principales de la personnalité qui fondent toutes les autres opinions. Ce sont ces positions individuelles, mais aussi partagées, que l’on étudie en psychologie sociale sous le terme d’« attitudes ». Voir l’ouvrage *Psychologie sociale des relations à autrui*, de Serge Moscovici, Paris, Armand Colin, 2005.

- soit il va minimiser en relativisant;
- soit il va intégrer cette nouvelle information, c'est-à-dire qu'il va modifier son système d'attitudes. Ceci est beaucoup plus rare.

Si c'est le cas, l'individu le fera de la façon la plus économique, c'est-à-dire en bousculant le moins possible ses opinions préexistantes.

Exemple

Imaginons que nous soyons en 1993 et que Victor soit supporter de l'Olympique de Marseille. Ses convictions pourraient par exemple se compléter mutuellement de la façon suivante :

- « Le sport est une valeur importante. »
- « Le football est un sport loyal. »
- « Les joueurs de Marseille sont de bons joueurs. »
- « Marseille a la meilleure équipe d'Europe. »
- « Les dirigeants de l'OM sont des gens bien. »
- « L'OM permet à la ville de Marseille d'être reconnue dans le monde, etc. »

Un jour, Victor apprend que des joueurs de Valenciennes ont été corrompus pour perdre contre l'Olympique de Marseille. C'est inévitable, Victor subit un phénomène de dissonance cognitive.

D'ailleurs, les interviews de supporters diffusées à l'époque permettaient très bien d'identifier les deux principaux processus de réduction de la dissonance.

- Certains niaient en bloc : on entendait alors des personnes affirmer que ce n'était pas possible, que la preuve apportée ne prouvait rien. Ce ne pouvait être qu'un coup monté par les Parisiens contre Marseille ou contre Bernard Tapie...
- D'autres minimisaient. Dans ce cas, les personnes interrogées disaient que cela ne remettait pas en cause la valeur de l'OM. Et puis, que de toute façon cela « faisait partie du jeu ». « Tous les clubs font cela depuis des années ! »
- D'autres enfin, beaucoup plus rares, ont pu intégrer cette information, c'est-à-dire accepter l'idée que l'OM avait triché.

En résumé, il est inutile, face à Victor :

- de lui demander brutalement de renoncer à ses croyances et à ses valeurs;
- de « réciter » des argumentaires standards et identiques à tous ses clients¹;
- de répondre aux objections par une « contre-argumentation ».

1. Quelquefois, on se demande pourquoi un client s'est subitement braqué, s'est « transformé en Victor ». C'est peut être tout simplement parce qu'on a émis, sans le savoir, un message qui remet en cause une conviction profonde.

► La marge d'erreur

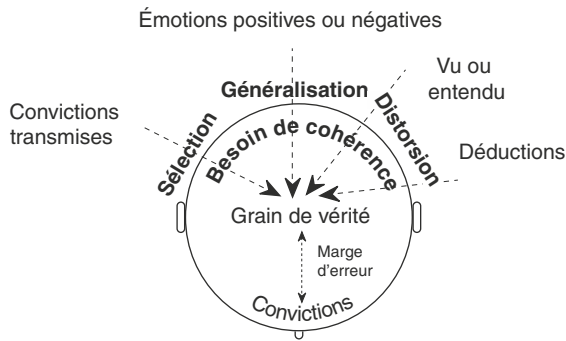


Figure 3.10 – La marge d'erreur

Pour convaincre Victor, nous allons nous appuyer sur la marge d'erreur qui existe entre sa conviction et le « grain de vérité » qui la sous-tend. Pour aider Victor à repenser sa conviction, il faut « travailler » cette marge d'erreur.

La marge d'erreur est souvent due à trois « filtres » principaux.

- **Premier filtre : la sélection ou l'omission**

Nous ne voyons pas, nous n'entendons pas toute la réalité. Nous percevons mieux ce qui nous plaît en laissant le reste dans l'ombre. Nous privilégions certaines informations. Par exemple, si l'un de vos distributeurs, alors que vous lui proposez de mettre en place une action de lancement d'un nouveau produit affirme : « Il ne faut pas lancer de produits nouveaux en juin », sous prétexte que la dernière fois ce fut un échec, il y a sans doute sélection. En « creusant » un peu, on peut découvrir que le produit en question était mauvais, que la force de vente ne connaissait pas le produit, que la logistique n'était pas adaptée... ou encore que d'autres raisons expliquent l'échec.

Cependant ce distributeur sélectionne une information parmi les faits et n'en retient ici qu'un seul : le lancement d'un produit en juin a été un échec¹. La sélection

1. L'anecdote qui suit illustre de façon amusante le processus de sélection. Une interview de Franck Zappa par Joe Pine, présentateur particulièrement acide qui avait dû subir une amputation de la jambe, avait offert aux téléspectateurs le dialogue suivant (l'interview date des années 1960, époque où les cheveux longs étaient encore inhabituels et mal acceptés, et a été reproduite dans la revue spécialisée *Rock & Folk*) :

J. Pine : « Si j'en juge à la longueur de vos cheveux, vous êtes une fille. »

F. Zappa : « Si j'en juge d'après votre jambe de bois, vous êtes une table ! »

est un processus naturel et parfaitement compréhensible. Nous avons trop d'informations à gérer et nous sélectionnons donc ce qui nous paraît le plus conforme à nos convictions.

• Deuxième filtre : la généralisation

Nous « subissons » ce filtre lorsque nous étendons abusivement les conclusions d'une seule expérience. Parce que nous avons eu un litige avec un garagiste, nous affirmons que tous les garagistes sont des voleurs.

Exemple dans une réunion commerciale

Manager : « Je voudrais que l'on démarche à nouveau cette société. »

Vendeur : « Cela ne sert à rien. J'ai déjà vu ce client, j'ai eu beau tout tenter, je n'ai pas réussi à le convaincre. On ne lui vendra jamais notre produit, il n'y a rien à faire. »

Le vendeur est en train de généraliser abusivement les conclusions de sa propre expérience¹.

• Troisième filtre : la distorsion

Ce troisième filtre intervient lorsque nous lions deux choses qui ne sont pas forcément liées.

Exemples

- « Il ne m'a pas dit bonjour ce matin. Donc il ne m'aime pas ! »
- « Il me demande de le rappeler. Mon produit n'a pas dû lui plaire ! »
- « Il me propose cette solution. C'est qu'il n'est pas sûr de lui ! »

➤ *Un plan d'entretien ADAPTÉ en six étapes*

- Accepter la position de Victor.
- Détendre Victor par un climat propice au dialogue.
- Analyser la position de Victor pour identifier le « grain de vérité ».
- Préciser la marge d'erreur.
- Travailler la marge d'erreur.
- Énoncer ses arguments en respectant le « grain de vérité ».

1. À ce sujet, une des missions des managers commerciaux de Rank Xerox est de régulièrement faire la chasse aux « rien à faire ». Il s'agit de démontrer à ses collaborateurs qu'il est possible de travailler avec des clients classés abusivement ou trop tôt en « rien à faire ».

- **Accepter la position de Victor**

Le premier travail à faire est vis-à-vis de vous-même. En effet, pour avoir une chance d'aboutir, c'est-à-dire de développer les ressources nécessaires pour convaincre Victor, le minimum est d'accepter que Victor ait une vue différente de la vôtre. Ce n'est pas un détail, cela sous-entend de respecter sincèrement le droit de Victor à avoir une vision différente de la vôtre¹. Si d'avance vous êtes persuadé que Victor a absolument tort, et que vous avez absolument raison, vous êtes vous-même en train de vous transformer en Victor.

- **Détendre Victor par un climat propice au dialogue**

Une fois que vous vous êtes vous-même conditionné positivement, vous devez faire ressentir cet état d'esprit à votre interlocuteur. Synchronisation, langage non verbal, centrage sur l'interlocuteur sont autant de ressources utiles pour favoriser la détente. Il s'agira également d'accepter le discours de Victor, de le valoriser et de lui dire clairement que l'on admet sa position. En effet, il ne suffit pas de le penser, encore faut-il que l'autre le sache.

Exemples de formulation

- « Je comprends votre point de vue. »
- « C'est vrai que dans votre cas, cela pourrait être gênant. »
- « Vous avez certainement de bonnes raisons pour penser cela. »



Une erreur à éviter à cette étape

Il est inutile et dangereux de chercher à contrer son interlocuteur en niant la validité de sa position ou en contre-argumentant.

- **Analyser la position de Victor pour identifier le « grain de vérité »**

Il est illusoire de chercher à convaincre Victor sans savoir quel est le « grain de vérité » qui sous-tend sa position. Parfois, Victor l'annonce lui-même. C'est le cas des exemples cités plus haut p. 247. Dans d'autres cas, il sera indispensable de poser des questions pour identifier le « grain de vérité ».

1. Pour les spécialistes de l'analyse transactionnelle, la position de vie à adopter est la position +/+. Voir Éric Berne, *Manuel d'analyse Transactionnelle*, Dunod, 2005.

Pour que Victor accepte de répondre aux questions qui vont nous permettre d'identifier le « grain de vérité », il est nécessaire que la confiance soit présente, et donc que les deux étapes précédentes soient bien respectées.

Exemples

- « Vous avez certainement une bonne raison pour ne pas souhaiter travailler avec nous, quelle est-elle ? »
- « J'imagine que vous avez dû avoir une expérience malheureuse dans ce domaine. Que s'est-il passé ? »
- « J'ai le sentiment que votre position ne tient pas au hasard, et qu'au contraire quelque chose de précis vous gêne. Qu'est-ce que c'est ? »

Ces questions ne doivent surtout pas provoquer une justification de la part de votre interlocuteur. Il s'agit vraiment de traduire un état d'esprit positif, de recherche de confiance et surtout pas, volontairement ou involontairement, une mise au défi.

Cette étape est essentielle car le « grain de vérité » va nous permettre de comprendre le raisonnement de Victor. Il va nous donner un renfort considérable **pour aider Victor à repenser sa conviction**.

• Préciser la marge d'erreur

Une fois que vous avez identifié le « grain de vérité », le plus dur est fait. Vous devez maintenant définir avec précision quelle marge d'erreur subit Victor. Quel est le filtre qui a transformé le « grain de vérité » en conviction. La généralisation, la sélection ou la distorsion ? Cette identification sera réalisée en vous concentrant sur les propos de Victor afin de les interpréter correctement.

Exemples : les marges d'erreur des trois Victor

Victor Malus subit le filtre de la sélection :

Il se fonde sur les mauvais résultats d'une seule expérience précédente pour refuser d'acheter un espace publicitaire dans un numéro spécial. Or, les mauvais résultats obtenus lors de cette précédente opération peuvent s'expliquer de différentes manières : mauvaise campagne publicitaire, messages inadéquats, période peu propice, emplacement inadéquat...

Victor Lefort subit le filtre de la généralisation :

Il généralise certainement des expériences précédentes malheureuses avec une ou plusieurs grandes banques à toutes les banques à réseau de la place.

Victor Fliquet subit le filtre de la distorsion :

Il interprète de manière erronée la demande de statistiques qui lui est adressée.

- « Travailler » la marge d'erreur

Il faut maintenant « casser » le lien qui existe entre le « grain de vérité » et la conviction. Ceci se fera en faisant prendre conscience à Victor qu'il n'a pas une vision exacte de la réalité, et qu'au contraire il subit un des trois filtres. Là encore, les plus grandes précautions doivent être prises pour ne pas réduire à néant tous les efforts entrepris jusque-là.

Vous procéderez donc en deux temps.

- *Reformulez les sentiments de Victor*

Il s'agit de manifester encore une fois votre compréhension et surtout de « respecter » le grain de vérité.

Exemple

- « Je comprends tout à fait votre position. Moi-même, si j'avais eu une telle expérience, je pense que j'aurais exactement la même réaction. »
- « C'est maintenant beaucoup plus clair. Compte tenu de ce que vous venez de me dire, je comprends parfaitement votre réaction. »
- *Posez des questions pour révéler le filtre aux yeux de Victor*

Exemples

Si la marge d'erreur identifiée est la sélection :

Les questions doivent aider Victor à comprendre que d'autres paramètres sont à prendre en compte et à réfléchir à des contre-exemples.

- « Votre analyse tient-elle compte de tous les paramètres ? »
- « Quels sont les autres points importants dans la réussite de ce type d'opérations ? »
- « Comment aviez-vous organisé l'ensemble de l'opération ? »
- « Que vous ont dit vos clients ? »

Si la marge d'erreur identifiée est la généralisation :

Les questions doivent aider Victor à comprendre que ses conclusions vis-à-vis de vous sont en fait fondées sur d'autres expériences.

- « Est-ce que le résultat d'une expérience malheureuse avec une société de cette taille sous-entend fatalement que toutes les autres sociétés de cette taille sont dans la même situation ? »
- « Peut-on réellement conclure que ce cas de figure est général à absolument tous les établissements ? »

Si la marge d'erreur identifiée est la distorsion :

Les questions doivent aider Victor à comprendre qu'il est en train de faire un amalgame abusif.

- « Comment liez-vous entre eux les deux événements ? »
- « Je n'ai sans doute pas été assez clair quand je vous ai présenté notre projet. Qu'est-ce qui vous a fait penser que... »

Si vous pensez que poser une question risque de réveiller la susceptibilité de Victor, alors contentez-vous de reformuler son interprétation en mettant en évidence la marge d'erreur.

Exemple

« Je comprends mieux maintenant, vous avez lié les deux éléments alors qu'ils n'ont rien de commun. Je n'ai vraiment pas été assez clair dans ma présentation... »

Une fois que la marge d'erreur a été révélée aux yeux de Victor, il est alors temps de passer à la dernière étape, celle que vous attendiez tant et qui consiste à...

- **Énoncer ses arguments en respectant le « grain de vérité »**

Une fois que Victor a admis ou a compris que ses conclusions étaient peut-être un peu rapides, vous pouvez enfin vous lancer dans votre argumentation. Tous les principes vus plus haut dans ce chapitre, sur les techniques d'argumentation seront valables à condition que vous preniez bien soin de rappeler à Victor que vous tenez compte de ce qui vient de vous être signalé (le « grain de vérité »).

Revenons maintenant sur les trois Victor dont nous avons fait la connaissance plus haut et prenons trois exemples d'entretien ADAPTÉ :

Victor Malus : « Vous ne me convaincrez pas ! Je ne crois pas à l'impact des numéros spéciaux dans le domaine de l'assurance. Nous avons fait l'expérience l'année dernière, cela n'a rien donné. Et votre magazine a beau être leader sur la presse économique et particulièrement performant sur le créneau de lecteurs qui m'intéresse, jamais je n'investirai un franc dans votre opération "Spécial Assurance" ! »

Chef de pub : « Vous avez raison, les résultats de la dernière parution ont été décevants par rapport aux opérations précédentes. »

Victor Malus : « Vous vous rendez compte, nous n'avons quasiment pas eu de retour. »

Chef de pub : « Je comprends, vous avez été déçu, et vous ne souhaitez pas investir sans assurance de retour. J'imagine que vous avez analysé avec précision cette action, mais j'aimerais néanmoins vous poser une question. Tenez-vous compte dans votre analyse de la modification de la loi de finance qui a considérablement inquiété les épargnants ? »

Victor Malus : « C'est vrai que cela n'a rien arrangé ! »

Chef de pub : « Encore une fois, je comprends parfaitement votre réaction, mais je suis persuadé que les résultats de l'an passé n'ont pas été uniquement influencés par votre campagne publicitaire. Quand le législateur annonce des mesures fiscales rétroactives,

il est certain que les épargnants diffèrent leurs décisions. Ceci étant, je crois que votre produit a évolué pour s'adapter aux nouvelles règles, c'est bien le cas ? »

Victor Malus : « Oui, maintenant nous proposons plusieurs options qui tiennent compte des nouvelles dispositions. »

Chef de pub : « C'est certainement un élément à mettre en avant dans votre prochaine campagne. À ce sujet, je vous ai amené le projet de maquette du prochain numéro spécial. Avant de vous décrire les moyens exceptionnels de promotion que nous allons mettre en œuvre, j'aimerais beaucoup avoir votre réaction sur son orientation générale. Qu'en pensez-vous ? »

Victor Lefort : « Jamais vous ne me ferez prendre des vessies pour des lanternes ! Je me fiche de votre réelle volonté de créer un partenariat pour servir mes clients. Il y a belle lurette que je ne travaille plus avec les grandes banques à réseau. Ce qui compte, c'est la connaissance du secteur et la rapidité d'intervention ! Or, si je travaille avec vous il faudra expliquer les moindres détails de chaque opération et attendre pendant des semaines un hypothétique accord. Non, décidément, nous ne sommes pas dans la même logique ! »

Chargé de clientèle : « Vous avez parfaitement raison. Il est important d'avoir affaire à des spécialistes si l'on veut être efficace. J'imagine que votre réaction ne tient pas au hasard. Comment s'est déroulée votre dernière opération avec une banque à réseau ? »

Victor Lefort : « Très mal ! À plusieurs reprises, j'ai présenté des clients tout à fait solvables mais dont les exigences nécessitaient un minimum de connaissance du secteur immobilier pour leur permettre de bénéficier de toutes les possibilités de défiscalisation. Et bien, ce fut tellement compliqué et tellement long qu'à trois reprises, ils sont allés acheter ailleurs ! »

Chargé de clientèle : « Je comprends que vous soyez en colère, moi non plus je n'aimerais pas que quelqu'un d'autre ruine les efforts que je déploie vis-à-vis de mes clients. Permettez-moi simplement de revenir sur cette expérience. Votre interlocuteur était-il un spécialiste des montages immobiliers ? »

Victor Lefort : « Non, c'était le directeur d'agence de Crédiplus. »

Chargé de clientèle : « Avez-vous travaillé avec d'autres banques à réseau depuis cette époque ? »

Victor Lefort : « Non, jamais. »

Chargé de clientèle : « Encore une fois, je comprends parfaitement votre réaction. En fait, vu de l'extérieur, il est tentant de penser que toutes les banques à réseau fonctionnent exactement de la même façon. J'imagine que c'est ce qui vous a conduit à ne plus les solliciter, n'est-ce pas ? »

Victor Lefort : « C'est vrai, pour moi, elles se ressemblent toutes. »

Chargé de clientèle : « Bien sûr. En fait, vous vous demandez certainement si je connais suffisamment votre métier pour être capable de travailler avec vous efficacement, c'est bien cela ? »

Victor Lefort : « Pourquoi, vous connaissez bien l'immobilier ? »

Chargé de clientèle : « Je vais simplement vous citer trois exemples d'opérations immobilières particulièrement complexes que je viens de mettre en place... »

Victor Fliquet : « Quoi ! Vous me demandez de tenir des statistiques pour notre prochaine "Journée Portes Ouvertes" ! Alors maintenant, parce que je distribue vos outils, je dois aussi faire votre boulot... La confiance règne, dites-moi... Vous vous demandez certainement si mes vendeurs travaillent correctement, et pour cela vous voulez nous contrôler... Jamais ! vous m'entendez, jamais vous n'aurez de ma part des statistiques ! Foi de Victor ! Et puis quoi encore... »

Vendeur : « Je comprends que vous ne souhaitiez pas que l'on vous fasse perdre votre temps. »

Victor Fliquet : « Aujourd'hui, on a vraiment d'autres choses à faire pour s'en sortir ! »

Vendeur : « D'autres fabricants vous ont-ils déjà proposé ce genre de choses ? »

Victor Fliquet : « Non. C'est mon patron qui me demande sans arrêt des chiffres, des chiffres et encore des chiffres. De toute façon on ne fait jamais assez ! »

Vendeur : « En fait, vous avez le sentiment d'être constamment surveillé... »

Victor Fliquet : « Absolument, alors si vous voulez vous y mettre également, il faudra changer de distributeur. »

Vendeur : « Avant d'aller plus loin je tiens à vous dire que moi non plus, je n'aimerais pas être surveillé par quelqu'un qui ne me fait pas confiance. Ceci étant, je tiens à vous dire que ce n'est absolument pas l'objectif de ce que je vous propose, et j'ai sans doute très mal présenté les choses. »

Victor Fliquet : « Alors, pourquoi tant de statistiques à fournir ? »

Vendeur : « Eh bien, elles ont uniquement pour but de vous aider à analyser plus finement les points forts et les points faibles de votre organisation commerciale, par comparaison avec d'autres points de vente. Ces indications sont avant tout des instruments de pilotage très pratiques, qui vous sont destinés. Je vais d'ailleurs vous présenter des exemples concrets... »

Traiter les objections avec souplesse

Après avoir vu les positions de principe de Victor, nous allons examiner dans cette partie, le traitement des objections plus classiques, et surtout plus fréquentes.

• Le produit ou le service idéal n'existe pas

Ce n'est pas le vôtre, et ce n'est sans doute pas non plus celui de vos concurrents. Il est donc illusoire de souhaiter trouver des réponses qui soient toujours satisfaisantes sur le fond à 100 %. En revanche, la façon dont vous allez aborder le traitement de

l'objection, votre assurance¹ et la valorisation des autres points de votre offre vous permettront dans bien des cas de rassurer suffisamment votre client.

- **Les objections font partie du jeu**

Imaginez un client qui ne manifeste aucune réaction. Cette situation est bien plus difficile à gérer car sur quoi vont porter vos efforts ? Comment convaincre quelqu'un qui ne réagit pas ? Un client qui ne fait pas d'objections est plutôt inquiétant. *En fait, dans ce cas de figure, il y a deux possibilités : soit votre offre ne l'intéresse vraiment pas, soit il ne pourra pas payer !²*

En revanche, s'il songe à l'achat, il pense également aux raisons qui s'opposent à cet achat. Les objections sont donc naturelles et doivent être considérées comme des demandes de précisions complémentaires, ou dans le pire des cas comme des challenges à relever. Si vous n'êtes pas convaincu, alors pensez au dernier achat important que vous avez effectué. N'aviez-vous pas fait des objections au vendeur ? Et pourtant, vous avez bien fini par acheter !

- **Les objections sont utiles**

Elles vont vous permettre de relancer votre argumentation. S'il y a un moment où vous pouvez être certain que votre client vous porte la plus grande attention, c'est bien celui où il fait des objections. Il est alors dans les meilleures conditions d'écoute pour recevoir vos arguments. Quelques minutes auparavant, il était peut-être en train de penser à son prochain rendez-vous ou à sa facture de téléphone... Dans quelques instants, son attention sera peut-être ailleurs, mais maintenant, au moment où l'objection surgit, vous êtes au moins sûr d'une chose : il vous écoute !

Ne considérez donc plus les objections comme des tentatives de blocage de la part du client, mais plutôt comme des demandes de précisions sur votre offre ou de nouvelles opportunités pour valoriser vos points forts.

➤ *Sept principes à respecter*

- **Soulevez les objections**

Observez votre interlocuteur tout au long de l'entretien. Vous pouvez voir dans son comportement s'il vous est plutôt favorable ou non. Si vous voyez qu'il ne semble pas convaincu, faites-le réagir. Ne vous contentez pas de demi-réponses ou d'acquiesce-

1. À ne pas confondre avec arrogance !

2. Ceci n'est pas une boutade. La situation économique actuelle fait que beaucoup d'entreprises ont des difficultés à honorer leurs dettes fournisseurs. Une entreprise dans cette situation rencontre rapidement des problèmes d'approvisionnement et est par conséquent beaucoup plus accueillante pour le vendeur inaverti.

ments de pure forme. Si votre client a une objection en tête, le pire qui puisse vous arriver est de ne pas la connaître et par conséquent de ne pas pouvoir la traiter.

Vous devez donc chercher à identifier les résistances et ne pas hésiter à les soulever en posant par exemple des questions du type :

- « Qu'est-ce qui vous fait hésiter ? »
- « J'ai l'impression que je n'ai pas été très clair, voulez-vous que je précise quelque chose ? »
- « Quelque chose me dit que vous n'êtes pas convaincu. Quel est le point important pour vous que je n'ai pas évoqué ? »

☞ *Ne pas chercher à connaître l'objection que son client a en tête rend l'entretien « confortable » pour le vendeur mais ne fait pas vendre.*

• Acceptez les objections

Voilà un principe que beaucoup de commerciaux connaissent sans toujours l'appliquer. Que s'est-il passé dans votre tête la dernière fois qu'un vendeur a commencé par vous répondre « mais non », « ce n'est pas possible » ou encore « je ne peux pas vous laisser dire cela » ? Sans doute la même chose que dans celle de vos propres clients lorsque vous vous laissez aller et que vous oubliez ce principe fondamental qui consiste à reconnaître à l'autre le droit de ne pas être d'accord avec vous, au moins au début. Si le client émet une objection, c'est qu'il cherche sans doute à être rassuré.

Même si vous avez déjà entendu une objection à plusieurs reprises, c'est la première fois que le client que vous avez en face de vous l'exprime. Acceptez-la comme une préoccupation légitime de sa part, et ne la contrez pas. Attention, accepter ne veut pas dire confirmer le bien-fondé de l'objection elle-même, mais simplement comprendre le point de vue de son interlocuteur. Il s'agit également de donner l'occasion à l'autre d'exprimer complètement ce qu'il a en tête.

Idéalement, tout traitement d'objection devrait commencer par :

- « Oui... »
- « Je comprends... »
- « Bien sûr... »
- « Si j'étais à votre place, j'aurais sans doute la même réaction... »
- « Je suis content que vous ayez souligné ce point... »

Ce sont des « oui » de compréhension. Vous manifestez ainsi votre implication, et surtout vous vous mettez « à côté » de votre client. Cette acceptation initiale l'aidera à accepter à son tour de répondre à vos questions ou d'écouter votre argumentation. D'ailleurs, il sera d'autant plus attentif qu'il aura l'impression que ses « particularités » sont prises en compte.

☞ *Dire à son client qu'il a tort renforce sa méfiance et ne fait pas vendre.*

- **Faites préciser l'objection pour la rendre spécifique**

Il est très difficile de traiter une objection qui a été exprimée en termes généraux. Lorsque c'est possible, demandez des précisions pour savoir exactement ce qui gêne votre client.

Exemples

- « Vous êtes trop cher ! »
- « Sur quel point exactement ? » ou « À quoi faites-vous référence¹ ? »

Vous pouvez également utiliser la technique du silence ou de l'écho. La technique de l'écho consiste à répéter la fin de la phrase prononcée par votre client pour lui donner l'occasion de préciser sa pensée.

Exemple

Client : « Vous êtes beaucoup trop loin. »

Vendeur : « Trop loin... ? »

Client : « Oui, la dernière fois que j'ai travaillé avec une société parisienne, il n'y avait pas moyen de les joindre lorsqu'on avait besoin d'eux ! »

Désormais cette objection est bien plus facile à traiter. Il suffit de l'interpréter positivement comme une demande d'assurance du client sur la disponibilité du vendeur et/ou du service après vente. L'intérêt de la demande de précision est bien sûr d'avoir le maximum d'informations avant de traiter l'objection, mais aussi de commencer à réduire la portée de l'objection en passant du général au particulier.

☞ *Répondre trop vite à une objection, c'est affronter un adversaire que l'on ne connaît pas.*

- **Ne demandez pas à votre client de se justifier**

Il est dangereux de demander à quelqu'un de justifier sa position. Nous avons tous horreur de perdre la face. Si vous mettez au défi votre client de prouver ce qu'il avance, il le fera. Même si pour cela il doit « arranger » quelque peu la réalité. Il ne faut donc pas confondre; vous pouvez demander des précisions mais jamais de justification.

Exemple de demande de précision

Client : « Les performances sont moins bonnes que celles de vos concurrents ! »

Vendeur : « Votre souci est légitime. Sur quel point exactement avez-vous noté une différence ? »

1. Ces questions sont préférables au trop célèbre et caricatural : « Par rapport à quoi ? »

Exemple de mise au défi inutile et dangereuse

Client : « Les performances sont moins bonnes que celles de vos concurrents ! »

Vendeur : « Qu'est-ce qui vous permet de dire cela ? »

☞ *Mettre au défi son client de prouver ce qu'il avance, c'est provoquer une bataille perdue d'avance.*

• Contournez les objections non sincères et non fondées

Il y a deux catégories d'objections non sincères et non fondées : les manœuvres de destabilisation et les « fausses barbes ».

• *Les manœuvres de destabilisation.*

Ce sont des objections qui viennent souvent en début d'entretien et qui visent à mettre un peu plus de pression sur les épaules du vendeur :

- « Vous m'avez l'air bien bronzé. Vous revenez sans doute de vacances. Comme quoi, tout le monde n'est pas à plaindre ! »
- « J'ai entendu dire que vous vous étiez planté avec... »

Ces objections ne doivent pas être traitées. Si vous cherchez à y répondre, le client voudra coûte que coûte se justifier et le débat d'opinions qui suivra ne pourra avoir que des conséquences néfastes sur la poursuite de votre entretien. Répondez à ce type d'objections très brièvement et ne cherchez surtout pas à vous justifier, ou pire encore, à démontrer à votre interlocuteur que ses propos ne sont pas fondés. Enchaînez, en posant une question ou en proposant à votre client de revenir sur un détail de votre offre.

• *Les « fausses barbes »*

Ce sont des « objections-alibi » qui ont pour but de différer la décision du client.

- « Je vais réfléchir ! »
- « Je vais voir avec Monsieur Dubois ! »
- « Cela ne m'intéresse pas ! »

Vous devez absolument creuser ces propos pour en savoir plus. La méthode CNZ (voir plus bas) s'applique également à ce type d'objections.

• Profitez des objections pour avancer vers la conclusion

Une objection peut servir d'excellent levier pour préparer la conclusion de la vente. Quand cela vous paraît approprié, vous pouvez tout à fait engager votre client en faisant précéder votre réponse d'une question de pré-fermeture :

Client : « Votre garantie n'est pas aussi complète que celle de vos concurrents ! »

Vendeur : « Est-ce le dernier point qui vous fasse hésiter ? » ou « Si je vous montre comment votre préoccupation peut être satisfaite, êtes-vous prêt à vous décider dès à présent ? »

- **Entraînez-vous !**

Que le commercial qui n'a jamais été surpris par une objection vous jette la première pierre ! Vous pouvez certes être surpris par une objection, mais pas deux fois de suite !

Des entraînements sur le traitement des objections permettent toujours de constater le même phénomène : les paper-boards sont rapidement remplis d'objections difficiles à traiter au premier abord, qui bien sûr sont surmontées quelques minutes plus tard ! Grâce à la méthode CNZ vous pourrez vous entraîner à traiter les objections formulées par vos clients.

➤ *CNZ : une méthode en trois étapes*

- **Première étape : creuser l'objection**

Cette première étape doit vous permettre :

1. de créer un climat de confiance et de compréhension mutuelle; d'éviter tout risque de débat stérile;
2. de rationaliser l'objection. Il faut absolument quitter le champ des approximations, des généralités ou du passionnel pour revenir sur le terrain de la précision, du rationnel;
3. de remonter au « grain de vérité », comme nous l'avons vu avec Victor.

Pour atteindre ces trois objectifs, vous devez absolument acquérir le réflexe d'accepter l'objection. Vous devez donc commencer vos réponses par des signes de compréhension tels que :

- « Je comprends... »
- « Vous avez raison... »
- « C'est vrai... »

Ensuite, et seulement après avoir manifesté votre compréhension, il sera judicieux, le cas échéant, de faire préciser les propos de votre client pour obtenir des informations supplémentaires :

- « Qu'est-ce qui vous fait dire cela ? »
- « Pouvez-vous m'en dire plus ? »
- « À quoi faites-vous référence ? »
- « En quoi exactement ? »

• Deuxième étape : neutraliser l'objection

On constate généralement que les commerciaux sont très pressés de vouloir présenter leurs arguments. Même lorsqu'on a affaire aux meilleurs d'entre eux (ceux qui ont commencé par accepter l'objection), il est rare de les voir retarder encore le moment d'exprimer leurs arguments. Et pourtant, le client n'est pas toujours disposé à accepter une « contre-argumentation », surtout si on lui répond du « tac au tac ».

Nous nous fixerons donc deux objectifs lors de cette deuxième étape :

1. atténuer la portée de l'objection afin de traiter une objection finalement moins importante;
2. nous permettre d'enchaîner sur l'argumentation sans contrer directement le client.

Nous allons atteindre ces deux objectifs en utilisant les deux techniques suivantes.

• Première technique : la reformulation atténuée

Elle consiste à reformuler l'objection en y apportant un bémol. Il s'agit tout simplement de montrer au client que son objection est prise en compte, tout en lui faisant comprendre que son importance n'est peut-être pas aussi fondamentale que cela.

Exemples

Client : « Vous êtes plus cher que votre concurrent Dupond ! »

Vendeur : « C'est vrai, nos conditions sont parfois différentes sur certains points. »

Client : « Vous êtes trop éloigné de notre usine ! »

Vendeur : « Je comprends, nous sommes en effet situés à deux heures de route de votre usine. »

Client : « Vous êtes tous les mêmes ! »

Vendeur : « Nous faisons effectivement le même métier. »

Client : « Je ne connais pas votre société. »

Vendeur : « C'est vrai que nous ne communiquons pas assez. »

• Deuxième technique : le « recadrage-question »

Imaginez que vous soyez en train de démarrer votre entretien quand votre prospect vous assène : « J'ai déjà trois fournisseurs pour ce type de matériel ! » Êtes-vous à l'aise pour argumenter sur vos points forts ? Pour être beaucoup plus à l'aise il suffit de reformuler l'objection sous forme de question positive, c'est-à-dire de procéder à un recadrage-question. Cette deuxième façon de procéder vous permettra d'enchaîner confortablement sur votre argumentation. Il s'agit de préparer le terrain, de vous assurer que votre client sera réceptif à ce qui va suivre.

Exemples

Client : « Vous êtes trop cher ! »

Vendeur : « Je comprends, en fait la question que vous vous posez est de savoir comment nous justifions nos tarifs, n'est-ce pas ? »

Client : « J'ai déjà trois fournisseurs ! »

Vendeur : « Je savais que vous portiez beaucoup d'importance à vos approvisionnements. Ce que vous voulez savoir, c'est ce que nous pouvons vous apporter de plus que les autres ? »

Client : « Je vous trouve un peu jeune ! »

Vendeur : « Merci. J'imagine que vous vous demandez si je suis vraiment à même de vous conseiller dans de bonnes conditions, c'est bien cela ? »

Comme vous le voyez, vous pouvez utiliser les deux techniques séparément ou en même temps. En effet, rien ne vous empêche de commencer par apporter un bémol grâce à la reformulation atténuée et de compléter par un recadrage-question. Cette dernière technique est vraiment très efficace et peut vous permettre de retourner quasiment toutes les objections.

Pour manier facilement la technique du recadrage-question, essayez de procéder en plusieurs étapes :

Exemple

« Vous êtes trop loin ! »

1. Demandez-vous ce que vous souhaiteriez pouvoir répondre à cette objection. Par exemple que vous pouvez quand même assurer un service satisfaisant.
2. Demandez-vous ensuite quelle question positive votre interlocuteur aurait dû vous poser pour pouvoir vous donner l'occasion de lui faire cette réponse. Par exemple : « Comment pouvez-vous m'assurer que je serai approvisionné dans de bonnes conditions ? »
3. Suggérez-lui cette question à l'aide du recadrage question : « En fait la question que vous vous posez, c'est de savoir comment une société basée à deux heures de route de votre usine peut assurer ses livraisons dans de bonnes conditions, c'est bien cela ? »

Pour trouver la question positive à poser, il suffit de se demander quelle peut être l'inquiétude de son client et la positiver.

Nous avons accepté l'objection, nous l'avons neutralisée; il ne nous reste plus qu'à passer à la troisième étape.

• Troisième étape : zoomer sur l'argumentation

Bravo, vous avez résisté à la tentation d'argumenter trop vite. Maintenant que le terrain est suffisamment préparé, votre client est à l'écoute et attend une réponse à la

question que vous lui avez suggérée par le recadrage-question. Pour ce faire, vous allez utiliser deux principes connus en photographie : le zoom-avant ou le zoom-arrière. Tout comme une photo, traiter une objection en faisant un plan rapproché ou un plan général permet de changer le cadre, de donner un autre éclairage, un autre sens à la même situation. Selon le cas, vous choisirez d'utiliser l'un ou l'autre de ces deux procédés.

- *Le zoom-arrière*

Vous utiliserez le zoom-arrière si l'objection est précise, et porte sur un point particulier. Cela consiste à répondre sur un plan beaucoup plus large pour relativiser l'objection et montrer que votre offre est très satisfaisante sur de nombreux autres points.

Client qui hésite à investir 60 k€ dans un contrat d'assurance-vie¹ :

Client : « Je sais que je vous avais donné mon accord, mais j'ai lu la presse ce week-end, votre banque se porte mal et j'avoue que je suis très inquiet. Je préférerais différer ma souscription. »

Chargé de clientèle : « Votre souci est légitime. En fait vous vous demandez si l'argent que vous allez nous confier sera géré en toute sécurité, c'est bien cela ? »

Client : « Oui. »

Chargé de clientèle : « Je vais vous rassurer en insistant plus particulièrement sur trois points... »

Client qui hésite sur le choix d'une imprimante couleur :

Client : « Les couleurs sont moins vives. »

Vendeur : « C'est vrai pour certaines teintes. En revanche, en choisissant ce modèle vous bénéficiez de plusieurs avantages par rapport aux autres modèles. Les trois principaux avantages distinctifs sont les suivants... »

- *Le zoom-avant*

Si l'objection est générale, le zoom-avant sera plus pertinent. Il s'agit de sortir du cadre général et d'argumenter sur un point précis, en donnant un chiffre, une anecdote, un exemple.

Client (distributeur) : « Mes clients n'achèteront jamais cela ! »

Vendeur : « Je comprends tout à fait, ce produit sort effectivement des sentiers battus. En fait, la question que vous vous posez est sans doute de savoir comment réagissent les utilisateurs, n'est-ce pas ? »

1. Cet exemple nous a été cité par un participant à une formation commerciale qui a eu l'occasion de mettre en pratique ces principes le lendemain même du stage. Seuls les arguments développés n'ont pas été retranscrits.

Client : « Absolument ! »

Vendeur : « Je vais vous donner un exemple. Vous connaissez sans doute votre confrère, Monsieur Dubois, il a eu la même réaction que vous au départ et il a été très surpris du succès de ce produit. Il vient d'ailleurs de renouveler sa commande. Pour quelle raison ? Eh bien... »

Client (investisseur) : « Vous êtes trop loin de la zone industrielle ! »

Négociateur (intermédiaire immobilier) : « C'est vrai que notre agence est située à une demi-heure du site. En fait vous vous demandez si malgré cela nous serons capables de mener à bien cette mission, n'est-ce pas ? Sachez que nous avons récemment commercialisé sur cette zone un immeuble de 8 500 m² ! »

Dans tous les cas, quelle que soit la technique employée, il est très important de soigner son argumentation. Les objections citées plus haut ne peuvent pas être traitées à la légère.

Après l'argumentation, il faut observer son interlocuteur. S'il paraît convaincu, n'hésitez pas à le lui faire dire par une question de contrôle : « Est-ce que j'ai bien répondu à votre question ? » ou « Est-ce plus clair à présent ? ».

Si au contraire votre interlocuteur a toujours l'air sceptique; vous avez le choix entre deux solutions :

- soit vous disposez d'une autre réponse possible : dans ce cas, soulevez à nouveau l'objection pour la traiter encore une fois;
- soit vous ne disposez pas d'une meilleure réponse : dans ce cas, passez rapidement à autre chose sans vous étendre trop longuement sur ce point.

Aborder sereinement la question du prix

Vendre son prix

► *Nous sommes tous plus chers que la concurrence*

Le plus étonnant est que vos concurrents disent bien souvent la même chose... Il n'y a rien de surprenant. Le prix des choses vendues n'a jamais été autant remis en question qu'aujourd'hui. Le « pouvoir d'achat » est sur toutes les lèvres, c'est même devenu une cause nationale ! Même si le client est conscient que d'autres critères de décision sont importants, il se contente rarement d'accepter sans discuter la première offre de son fournisseur. En réponse à cette « agressivité » croissante des acheteurs, s'est développée une certaine fébrilité des vendeurs nuisible à la confiance qu'ils cherchent tant à établir. Par exemple, une stratégie « d'autodéfense » classique consiste à

relativiser la question du prix ou à nier son importance. Si cette façon de faire peut être judicieuse dans certaines situations, nous verrons dans ce chapitre qu'il est possible, et parfois même plus efficace, de faire exactement l'inverse.

Testez vos réflexes lors de la présentation du prix.

Avant d'entrer dans le détail, nous vous proposons de vous mettre dans la peau d'un vendeur qui annonce son prix. Pour les trois minutes qui suivent, vous êtes donc un vendeur de rayonnage industriel. Vous rencontrez le responsable de la gestion des stocks d'une grande entreprise. Il s'agit d'un entretien à fort enjeu pour vous car, si vous arrivez à obtenir une commande aujourd'hui, il existe ensuite un potentiel d'achat réellement très important. Vous avez mené jusqu'alors un entretien très efficace qui vous a permis de présenter le produit de votre gamme le plus adapté au besoin de votre prospect. Tous les aspects de votre offre ont été abordés, et nous faisons l'hypothèse que le client est convaincu de la qualité de votre produit. Cependant, il reste tout de même un « détail » à aborder : le prix.

Bien entendu, chaque réaction du client pourrait donner lieu à de nombreuses réponses que nous aborderons au cours de ce chapitre. Par souci de simplification, vous n'avez le choix qu'entre trois options possibles. Choisissez spontanément parmi les réponses A, B ou C celles qui vous paraissent les plus adaptées, nous les commenterons par la suite.

Test

Client : « C'est vrai que cette solution me fera gagner beaucoup d'espace. Mais j'espère que c'est bon marché, car j'ai très peu de budget. Allez-y, dites-moi combien cela coûte ! »

Vous (réponses n° 1) :

- A. « Combien êtes-vous prêt à investir pour ce projet ? »
- B. « Compte tenu des options que vous avez retenues, le prix sera de 8 750 € HT. »
- C. « Cela devrait vous coûter aux alentours de 9 000 € HT... »

Client : « Je vois que vous avez le sens de l'humour ! Non, restons sérieux, c'est vraiment trop cher ! »

Vous (réponses n° 2) :

- A. « Cher ? Par rapport à quoi ? »
- B. « Je comprends votre réaction, vous vous demandez si ce prix est parfaitement justifié. Comme vous le savez, les coefficients de sécurité dont vous avez besoin pour tenir compte de la grande variété des charges que vous allez stocker, vous imposent de choisir un système dont la robustesse est assurée par les caractéristiques suivantes... »

C. « Dans la mesure où je serais prêt à faire un effort, seriez-vous prêt vous-même à prendre votre décision dès à présent ? »

Client : « Écoutez, quels que soit vos arguments, il n'en reste pas moins que votre prix est supérieur de 10 % à celui que j'ai obtenu hier chez Rayonplus ! »

Vous (réponses n° 3) :

A. « Pouvez-vous me montrer une proposition écrite de leur part ? »

B. « C'est vrai, nous sommes plus chers que beaucoup de nos concurrents et cela se justifie notamment par les garanties tout à fait exceptionnelles que nous sommes en mesure de proposer à nos clients ! Il s'agit notamment de... »

C. « Mis à part le prix, sommes-nous bien d'accord sur le reste ? »

Client : « Bon, d'accord, je veux bien admettre que votre produit est de meilleure qualité, mais de toute façon je ne paierai pas ce prix ! Faites un effort, si cette affaire vous intéresse. »

Vous (réponses n° 4) :

A. « Il n'est pas question de baisser le prix, c'est un produit de qualité que vous ne retrouverez nulle part ailleurs ! »

B. « Si nous nous mettons d'accord sur le prix, êtes-vous prêt à prendre votre décision dès à présent ? »

C. « Je suis prêt à faire un effort de 5 %, mais alors il faut absolument que vous preniez votre décision dès à présent ! »

Il s'agissait à la fois de tester vos réactions et également de vous faire découvrir la logique des idées qui vont suivre et qui vous permettront d'aborder la présentation du prix. Vous trouverez, plus loin, p. 288, un « corrigé » du test. Avant de vous y reporter, nous vous conseillons de lire les pages qui suivent et de refaire le test pour confirmer ou modifier vos réponses.

Nous allons aborder successivement trois points :

- *Comment préparer la présentation de son prix.* Annoncer un prix peut se préparer en amont dans l'entretien. Nous verrons de quelle façon.
- *Comment annoncer son prix.* Il arrive un moment où il faut se jeter à l'eau et dire clairement « combien ça coûte ». Nous verrons quelques idées de présentation et de formulation pour annoncer le prix de sa prestation avec assurance.
- *Comment traiter les objections relatives au prix.* C'est trop cher, ou c'est plus cher qu'Untel sont des objections classiques et aujourd'hui systématiques, sauf lorsqu'on rencontre un client qui ne peut pas payer ! Autant ne pas être surpris et se préparer à traiter cette réaction naturelle du client.

Nous ne traitons que très succinctement dans ce chapitre la question de la négociation des tarifs avec les acheteurs. Ceci sera fait de façon approfondie dans le chapitre 4.

Préparer la présentation de son prix

► *Demandez une estimation du budget*

Dans certains métiers, la connaissance du budget dont dispose le client est une aide précieuse pour préparer la présentation du prix. Si le budget de votre prospect est très faible, la solution « toutes options » n'est peut-être pas celle à privilégier. En outre, en ce qui concerne la question du niveau de prix à annoncer proprement dit, les plus habiles négociateurs proposent généralement un prix légèrement supérieur au budget avoué par leur client afin de se préserver une marge de manœuvre. Encore faut-il connaître ce budget et pour cela le demander à son client.

Méfiez-vous, une question sur le budget peut donner l'impression à votre client que votre prix va être calculé en fonction de sa réponse, c'est-à-dire à la « tête du client ». Vous devez prévenir ce risque en soignant la formulation de votre question.

Exemple

« J'ai maintenant bien compris quels sont vos objectifs. Nous avons plusieurs solutions possibles à vous proposer. Afin de ne pas vous faire perdre de temps, pouvez-vous me donner une idée du budget que vous comptez consacrer à cet investissement ? »

Quelle que soit la qualité de votre formulation, il est néanmoins possible que votre client fasse de la résistance, et ne souhaite pas vous répondre. Si vous considérez que ce point est réellement important pour vous, alors voilà deux idées complémentaires pour tenter d'obtenir ne serait-ce qu'une estimation.

- **Prêchez le faux pour avoir le vrai**

Cette technique un peu provocatrice consiste à demander au client s'il est prêt à vider son compte en banque pour cet achat, ou s'il s'est tout de même fixé une limite à ne pas franchir.

Exemple

Vendeur : « Est-ce que je dois comprendre que si mon offre est de qualité, vous n'avez pas de limite pour la financer ? »

Client : « Vous plaisantez ? J'ai bien entendu un budget à respecter. »

Vendeur : « Je comprends. Dans ce cas, je vous propose d'au moins m'en donner une estimation pour que je puisse adapter ma proposition. »

- **Les statistiques**

Vous allez vous appuyer sur des exemples comparables pour demander au client de se situer.

Exemple

« Je comprends votre réticence, et pourtant j'ai besoin d'avoir au moins une estimation de votre budget, car tous nos clients ne sont pas prêts à investir dans les mêmes proportions.

Par exemple, nous savons que notre clientèle se décompose à peu près en trois catégories :

Pour 10 % de nos clients, ce type d'investissement est plutôt considéré comme une dépense superflue. Ils ne sont donc pas prêts à investir plus de X euros.

Pour 10 % d'autres clients, au contraire, ce type de produit est tellement important que le maximum doit être fait pour obtenir la plus grande qualité, et par conséquent ils investissent dans des solutions qui dépassent Y euros.

Enfin, pour 80 % de nos clients, la solution se situe entre X et Y euros.

Alors dites-moi, où vous situez-vous ? »

Cette technique est redoutable. Vous constaterez que deux fois sur trois votre interlocuteur choisira de se rallier aux 80 % des clients qui se situent entre X et Y. Bien entendu, les bornes annoncées sont variables en fonction du projet pressenti. Il ne s'agit pas de tromper votre client sur le niveau de prix, mais simplement de lui faire citer un niveau de budget envisageable pour dédramatiser ce point et vous éviter de faire une offre disproportionnée.

► *Déterminez les autres composantes du coût pour le client*

Si votre produit est une composante d'un ensemble de production plus large, il est utile que vous connaissiez bien l'environnement économique de votre contribution. Ceci vous permettra de relativiser le prix de votre prestation par rapport au coût total du projet.

Exemple

Un vendeur de rayonnage habile posera à son client des questions sur le coût annuel de la gestion des stocks, sur le prix du mètre carré, ou encore sur le nombre de personnes qui travaillent sous sa responsabilité. Toutes ces questions ont en commun de flatter d'autant plus le responsable que les chiffres qu'il annonce sont importants. Elles permettront donc au vendeur de bénéficier de nombreux « appuis » pour relativiser le moment venu le coût du rayonnage en tant que tel par rapport au budget global.

► *Déterminez le coût unitaire*

La technique qui consiste à diviser le prix par le nombre d'utilisations ou par le nombre d'utilisateurs est vieille comme le monde. Elle réclame cependant la plus grande attention afin d'éviter les stéréotypes ; de plus le risque est qu'elle soit identi-

fiée comme une « grosse ficelle ». Si vous décidez d'utiliser cette astuce pour relativiser votre prix, il est donc préférable et plus efficace de faire citer préalablement par votre client les éléments susceptibles d'être comptabilisés.

Exemple

Les chefs de publicité qui commercialisent les espaces publicitaires de journaux parlent de « coût pour mille », c'est-à-dire du coût de revient de l'investissement pour « toucher » mille personnes.

➤ *Préparez la défense de votre offre*

Il est de plus en plus rare de pouvoir annoncer un prix sans qu'il soit remis en cause. Quels sont les arguments que vous pouvez développer lorsque vos conditions tarifaires sont contestées ? C'est une question importante à laquelle vous devez apporter une réponse. Ne pas se préparer à cette éventualité compromet les chances de réussite. Nous reviendrons sur ce point plus loin lorsque nous aborderons les réactions possibles face à une demande d'effort du client.

Pour l'instant, voici pêle-mêle quelques idées pour justifier vos tarifs. Sélectionnez parmi ces points ceux qui vous paraissent les plus adaptés et complétez-les, si nécessaire, par des éléments plus proches à votre métier.

- Les économies générées par l'utilisation.
- Les caractéristiques techniques.
- Le niveau des prestations.
- La certification qualité.
- La qualité du SAV.
- Le conseil en amont.
- L'assistance lors de la mise en route.
- Les références.
- Les exemples de résultats obtenus par d'autres clients.
- La formation à l'utilisation.
- Le suivi personnel.
- La qualité des matières premières.
- La qualification du personnel.
- Les performances techniques.
- La valeur de revente.
- La durée de vie.

➤ *Choisissez le bon timing ou adaptez-vous à la situation*

Il est préférable d'annoncer le prix d'un produit après l'avoir présenté avantageusement.

Imaginons que vous passiez un entretien de recrutement. Il paraît en effet judicieux de discuter de votre prix, c'est-à-dire de votre salaire, après avoir donné envie à votre interlocuteur de vous embaucher.

Ceci étant, vous rencontrez parfois des clients qui ne l'entendent pas de cette oreille, et souhaitent avoir une idée du prix avant même d'aborder les détails du produit. Dans ce cas, n'hésitez pas à annoncer votre prix, avec autorité, et si possible en vous préservant une marge de manœuvre pour la suite.

➤ *Une dernière tentative pour tenter de différer la présentation du prix*

Si la question du prix est abordée trop rapidement dans l'entretien par votre client et que vous souhaitez en différer la présentation, dites-le naturellement, sans agressivité ni fébrilité qui témoigneraient d'un certain manque de confiance en vous.

« Je comprends que la question des conditions tarifaires soit importante pour vous. Elle l'est également pour moi et je tiens vraiment à aborder ce point aujourd'hui. Cependant, il m'est difficile à cet instant de vous répondre car je ne connais pas encore tous les éléments de votre demande. D'ailleurs pouvez-vous me préciser... »

L'avantage de cette formulation est qu'elle témoigne d'une grande assurance du vendeur et qu'elle est donc parfaitement adaptée pour répondre à ce « piège » de début d'entretien. Mais à la deuxième demande insistante du client, mieux vaut lui donner une idée de fourchette de prix.



Une erreur à éviter : Ne pas répondre au client sur sa demande de prix

Si le client insiste pour le prix, autant lui répondre directement avec une fourchette haute et ne pas montrer qu'on est sur la défensive ou qu'on a « honte » de notre prix.

• **Ménagez une bonne surprise**

Imaginons en effet que, quelle que soit la technique utilisée, vous n'ayez pas réussi à différer la question du prix. Votre client veut savoir immédiatement combien votre offre peut lui coûter et affirme ne pas pouvoir vous écouter davantage sans savoir. Cette position peut tout à fait se comprendre, surtout si votre interlocuteur doit rendre des comptes régulièrement à son patron. Ne pas y donner de réponse, sous prétexte de respecter les principes classiques des techniques de vente, serait interprété comme une fuite inacceptable par le client.

Dans ce cas, il est judicieux de s'octroyer une marge de manœuvre. En effet, il est fort probable qu'une telle obstination de votre client soit le signe annonciateur d'une « discussion serrée ». Quitte à ce que votre tarif soit remis en cause, autant que ce soit à un niveau qui vous laisse une marge de discussion possible.

Exemple

« Je comprends que ce soit un point important pour vous. Eh bien, compte tenu des éléments dont je dispose à cet instant, il me semble que le budget total se situera entre 10 000 et 15 000 €. Je vous propose d'affiner ce point en examinant maintenant dans le détail les objectifs de votre projet. À ce sujet, pouvez-vous me dire... »

Compte tenu des précautions oratoires prises pour annoncer cette « fourchette », il n'y a pas de risque de perdre sa crédibilité dans le cas d'une proposition définitive moins onéreuse. De plus vous ne vous serez pas enfermé dans un budget initial trop faible par rapport aux attentes exprimées par la suite.

Annoncer son prix

Les points abordés jusqu'à présent visent à préparer le terrain à ce qui va maintenant nous intéresser : la présentation du prix en tant que telle. De manière générale, *il faut présenter son prix avec assurance et avec une conviction à toute épreuve*. Il est clair que si vous n'êtes pas vous-même convaincu de sa légitimité, il est probable que votre client ne le sera pas non plus. La force de l'autorité sera votre plus précieux allié. La façon d'énoncer votre prix devra donc être sûre, à la fois dans le ton de la voix mais également dans le langage non verbal. Il est évident qu'un prix annoncé en bredouillant par un vendeur qui rougit ou qui d'un seul coup a un regard fuyant, incite inévitablement le client à le remettre en cause.

Les quelques idées qui suivent vous aideront à afficher l'assurance nécessaire à cette étape.

► *N'argumentez plus !*

Nous avons vu plus haut qu'il vaut mieux parler du prix après avoir argumenté. C'est un principe qu'il est bon de respecter si l'on pense à la logique globale de l'entretien. En revanche, dès lors que le moment est venu, il est inutile, voire inquiétant, d'argumenter davantage. Ainsi, si vous avez argumenté sur les caractéristiques qui répondent aux attentes du client et traité les objections il est naturel que la question du prix soit abordée. Si à ce moment-là, au lieu de répondre directement, vous argumentez encore sur le produit, vous risquez de donner le sentiment de tourner autour du pot par manque de confiance. Devant votre fébrilité, votre client n'hésitera pas à contester vos tarifs.

☞ *C'est le client qui doit être fébrile à l'idée de remettre en cause le prix du vendeur, pas le contraire !*

➤ *Prenez le pouvoir !*

Les vendeurs se posent souvent la question de savoir s'il vaut mieux annoncer son prix et voir comment réagit le client, ou plutôt laisser le client prendre l'initiative de dire le prix qu'il est prêt à payer et ensuite seulement annoncer son prix.

Exemples

1. Le vendeur annonce d'abord : « Le prix de cette installation sera de 8 750 € HT », et gère ensuite une éventuelle remise en cause du tarif.
2. Le client annonce d'abord : « Pour cette installation, je ne suis pas prêt à mettre plus de 8 000 €. »

Il est plus habile de choisir la première option. En effet, contrairement à ce que l'on peut penser c'est plutôt celui qui conteste la légitimité de ce qui est annoncé par l'autre partie qui subit une certaine pression psychologique. D'ailleurs, vous-même la subissez sans doute également...

Souvenez-vous de la dernière fois où vous êtes allé « négocier » une remise pour un achat important, que ce soit une voiture, ou un meuble. Bien décidé à obtenir une remise, vous avez quitté votre domicile fier et déterminé à revenir rapidement décrire à vos proches la qualité de votre brillante négociation. Une fois devant le vendeur, vous avez bien entendu fait en sorte de dégager une assurance à toute épreuve, mais au moment clé où vous avez posé la question de la remise, n'aviez-vous pas quand même un doute à l'esprit ? D'un seul coup, c'était vous le demandeur...

Il est plus facile pour le vendeur de justifier un prix qu'il vient d'annoncer que de contester un prix maximum fixé par l'acheteur. Inversement, il sera sans doute plus difficile psychologiquement pour le client de remettre en cause un prix présenté avec assurance, que de tenter un coup de bluff en annonçant d'emblée un prix très bas. Nous reviendrons plus en détail sur cette notion dans le chapitre 4 dédié à la négociation.

☞ *Il est généralement plus facile de défendre sa position que de conquérir celle de l'adversaire.*

➤ *Renforcez la légitimité du prix*

Lorsqu'un client conteste un prix, c'est parfois simplement pour s'assurer qu'il a vraiment eu les meilleures conditions possibles. Même s'il a les moyens de payer, il ne veut pas découvrir par la suite qu'il n'a pas su négocier correctement. L'amour-propre

est beaucoup plus sensible que le porte-monnaie. Tout ce qui sera fait pour rassurer le client sur la légitimité du prix sera donc positif.

- **Présentez des supports écrits**

Il est plus difficile de contester ce qui est écrit noir sur blanc que ce qui est simplement dit. Un bon moyen de réduire les contestations sur le prix est donc d'en renforcer la légitimité par les supports que le vendeur présente au client. Si vous pouvez appuyer votre présentation sur un document spécifique, vous renforcerez le caractère « incontestable » de votre tarif. Idéalement, et si le produit que vous vendez s'y prête, le support choisi sera légèrement cartonné pour montrer qu'il a été réalisé en grande série et pas juste avant le rendez-vous¹.

- **Choisissez le bon chiffre**

Le choix du chiffre annoncé est également important. Un prix qui tombe juste est plus souvent contesté qu'un prix précis qui n'est pas rond.

Exemple

La gestion de l'épargne salariale entraîne la facturation de frais de tenue de compte, proportionnels au nombre de salariés. Ils sont moins souvent remis en cause lorsqu'on annonce par exemple 7,10 € par salarié et par an plutôt que 7 € tout rond.

Lorsque les montants à annoncer sont importants, il peut être également judicieux de se poser la question du choix à effectuer entre valeur absolue, valeur relative ou valeur unitaire.

Exemple

Un équipementier automobile qui présente le prix d'un équipement particulier (climatisation, ABS...) a le choix entre :

- « Sur l'ensemble du programme², cet équipement représente un investissement de 210 millions d'euros. »
- « Cet équipement revient à 140 € par voiture. »
- « Cet équipement ne représentera que 0,45 % du coût de revient du modèle. »

Choisissez toujours l'ordre de grandeur qui vous paraît le plus favorable. Mais si vous avez le sentiment que parler de valeur unitaire présente le risque d'être inter-

1. Pour les métiers qui impliquent la réalisation de prestations sur mesure, ce n'est évidemment pas conseillé.
2. La notion de programme intègre le nombre d'années de fabrication.

prété comme une « ficelle de vendeur », alors contentez-vous de ne la citer que pour pondérer la valeur absolue.

Exemple

« L'investissement à prévoir est de 150 000 €, soit 64 € par utilisation sur les bases habituellement constatées. »

➤ *Profitez de la force du contraste*

Imaginez la situation suivante :

Vous êtes sur le point de partir en province pour plusieurs jours. Juste avant de quitter votre domicile, vous demandez à votre conjoint d'enregistrer à la télévision une émission économique qui passe le dimanche soir et que vous appréciez particulièrement. Le lendemain, après une journée de travail qui vous a épuisé, vous appelez chez vous pour prendre des nouvelles. Votre conjoint décroche, et ces premiers mots sont : « Ah c'est toi ! Écoute tu vas vraiment être furieux ! » À quoi pensez-vous à ce moment précis ? Les enfants ont refait la peinture du salon ? Votre belle-mère emménage chez vous pour le reste de l'année ? Votre voiture a pris feu et la copropriété vous a envoyé trois huissiers accompagnés de pitbulls ? Après avoir pris soin de vous asseoir, vous osez demander : « Que s'est-il passé ? » Et là, on vous annonce : « J'ai oublié d'enregistrer ton émission ». Ressuscité par ces paroles, vous répliquez que cela n'a vraiment rien de dramatique et que ce n'était pas la peine de prendre cette voix d'outre-tombe ! Si jamais cette histoire ressemble à quelque chose de vécu, dites-vous qu'il y a deux possibilités.

- soit vous êtes réellement une terreur à la maison et un peu de repos vous ferait du bien ;
- soit votre conjoint est un fin stratège et a compris que la force du contraste peut relativiser beaucoup de choses.

Ainsi, si vous craignez que votre prix paraisse trop élevé, profitez de l'impact du contraste. La perception contrastée peut en effet avoir un impact très fort sur notre vision des choses. Le contraste pourra parfois aussi vous aider à faire admettre plus facilement un niveau de prix. Par exemple, vous en tirerez profit en faisant à chaque fois que c'est possible une double proposition. Pour que cette tactique reste crédible, il est conseillé de réellement faire deux propositions détaillées et de ne pas se contenter de jouer sur les volumes. Idéalement, il faut que le client hésite réellement entre les deux propositions, l'une et l'autre lui paraissant de qualité.

Exemple

Revenons à notre vendeur de rayonnage industriel. Imaginons qu'il ne réponde pas sur le champ à la question du prix et qu'il doive envoyer une proposition écrite ou simplement revenir pour présenter un devis.

S'il choisit de présenter une solution unique, il annoncera un prix de 8 750 € pour son projet.

S'il veut profiter du contraste, alors il aura intérêt à faire une double proposition. Celle-ci consisterait par exemple à présenter en parallèle un système de rayonnage classique dont le budget serait de 8 750 €, et un système de plate-forme plus sophistiqué qui permettrait de doubler les capacités de stockage pour un budget total de 15 750 €.

Outre le fait de relativiser le budget de la première option présentée, cette stratégie vous permettra de remporter des affaires plus importantes, car, à la grande surprise des vendeurs, il arrive assez souvent que le choix du client se porte sur la solution la plus complète.

► *Détaillez votre proposition*

Il est fréquent d'entendre des commerciaux se plaindre de la complexité des tarifs qu'ils doivent présenter aux clients. En effet, le jeu du client est de chercher à globaliser la dépense, et sa réaction naturelle est d'inciter le vendeur à lui présenter un forfait. Cependant, accepter de « forfaitiser » peut être très dangereux car, une fois que les conditions de tous les fournisseurs sont parfaitement comparables, c'est le moins cher qui gagne. En outre, les négociations qui s'articulent autour d'un seul point à négocier sont toujours plus difficiles à mener que celles qui comportent plusieurs composantes. Dans le premier cas, chacun a tendance à s'arc-bouter sur ses positions de départ, dans l'autre la diversité des points à discuter implique une discussion plus large et multiplie les pistes possibles pour trouver un accord mutuellement satisfaisant.

Traiter les objections relatives au prix

L'assurance que le vendeur développe pour annoncer son prix lui permettra d'en renforcer la légitimité. Cependant, il y aura toujours des cas où le client aura du mal à l'admettre et émettra des objections.

Nous allons voir successivement comment traiter trois types d'objections relatives au prix.

► *C'est cher !*

On peut considérer que, sur l'échelle de Richter des objections au prix, celle-ci est la moins virulente.

- Commencez par « ne pas entendre ! »

Ce n'est pas parce qu'un client dit et pense qu'un produit ou un service est cher qu'il ne va pas l'acheter. Il ne s'agit parfois que d'un réflexe conditionné par la prise de

décision qui vient de s'amorcer dans son esprit. « C'est intéressant, mais est-ce vraiment raisonnable ? »

« Ne pas entendre » consistera simplement à enchaîner avec naturel sur la suite de l'entretien, voire sa conclusion, sans rebondir sur les paroles du client.

Exemple

Vendeur : « Comme vous le voyez, vous allez pouvoir réorganiser tout votre système de stockage et gagner beaucoup de temps et de surface. »

Client : « C'est vrai, mais quand même, le budget est important. »

Vendeur : « Qu'allez-vous faire de la surface au sol que vous allez gagner avec ce système ? »

Client : « Je pense qu'on va enfin pouvoir installer un bureau correct à notre responsable des expéditions. »

Vendeur : « Ah bon ? Mais qu'est-ce qu'il en pense ? »

Client : « Il est ravi, depuis le temps qu'il signait les bons d'expédition, appuyé sur le mur... »

Vendeur : « Comment comptez-vous organiser l'installation ? »

Client : « Eh bien, il faudrait que ce soit prêt avant la réception de la nouvelle gamme. »

Vendeur : « Compte tenu des délais de réalisation, je vous propose de passer aux aspects administratifs pour formaliser définitivement ce projet.¹ »

- **Appuyez-vous sur la règle de la profession**

Dans certains métiers, les prix ou conditions tarifaires peuvent être justifiés par des règles de fonctionnement internes strictes, des index professionnels, des normes ou la législation. Si votre métier vous offre cette possibilité, n'hésitez pas à l'utiliser.

- **Acceptez puis rassurez**

Si votre produit représente effectivement un investissement important, pourquoi ne pas le reconnaître ? Dans ce cas, l'effet de surprise est assez fort. Traditionnellement les vendeurs ont plutôt l'habitude de se mettre sur la défensive lorsqu'on les attaque sur le prix. Il s'agit donc en fait d'utiliser l'approche paradoxale.

Exemple

Client : « C'est intéressant, mais vos prix sont vraiment très élevés... »

1. La méthode de conclusion utilisée ici reprend la méthode PIC développée au chapitre 4 Conclure la vente et négocier, p. 299.

Vendeur : « C'est vrai, nous sommes chers. (silence) Si malgré cela nos clients continuent à nous faire confiance, c'est qu'il est évident que la qualité des prestations que nous leur apportons est à la hauteur. »

ou

« C'est vrai, nos prospects nous trouvent chers, jamais nos clients ! »

► *C'est trop cher*

« C'est trop cher » est une objection un peu plus délicate à traiter. En tout cas, on ne peut pas se contenter de l'ignorer.

• Vérifiez que l'objection sur le prix ne cache rien d'autre

« C'est trop cher » peut vouloir dire « je ne suis pas sûr que ce soit bien adapté pour moi ! ». Vous devez vous assurer qu'il n'y a pas une objection cachée derrière, ce qui ne serait finalement qu'une « fausse barbe ». Peut-être êtes-vous passé un peu trop vite sur certains points de votre offre ou bien votre client ne vous a pas cité toutes ses attentes... Il est donc important de « creuser » pour savoir s'il n'y a pas quelque chose de plus important derrière cette remise en cause du prix.

Exemples

- « Je comprends parfaitement votre réaction. Est-ce que cela veut dire que sur le reste de notre proposition, tout est clair ? »
- « S'il n'y avait pas la question du budget, est-ce que vous retiendriez cette solution ? »



Une erreur à éviter : répondre du tac au tac « par rapport à quoi ? »

Cette expression fait partie des stéréotypes de la vente, qui ont tellement été développés dans les stages ou dans les ouvrages spécialisés que beaucoup de vendeurs utilisent cette réplique, non sans une certaine agressivité. Imaginons un client qui rencontre trois vendeurs dans la journée, qui chacun à leur tour lui demande « Par rapport à quoi » on peut comprendre que les nerfs de certains puissent lâcher... Préférez des expressions plus adaptées, par exemple : « sur quel point en particulier ? », « à quoi faites-vous référence exactement ? », « sur quelle base avez-vous fait votre comparaison ? ».

• Utilisez la méthode CNZ

La méthode CNZ décrite dans les pages consacrées au traitement des objections peut bien sûr être mise en œuvre pour l'objection sur le prix.

Exemple

Client : « Votre salon professionnel a beau être très fréquenté, le prix du mètre carré est vraiment trop cher. Au total, cela va me coûter plus de 80 000 €. »

Vendeur : « C'est vrai, cela représente un investissement important. En fait, j'imagine que la question que vous vous posez est de savoir si oui ou non ce budget sera rentabilisé, c'est bien cela ? »

Client : « Absolument, il y a bien longtemps que les budgets communication ne sont plus extensibles. »

Vendeur : « Eh bien, c'est pour cette raison que j'aimerais à nouveau vous donner des éléments d'appréciation tangibles. Laissez-moi vous rappeler trois chiffres importants :

- Le premier chiffre est le taux de décideurs parmi les visiteurs : 79 % des visiteurs étaient des décideurs de votre marché.
- Le deuxième chiffre est le nombre moyen de contacts par stand. Nous avons comptabilisé, grâce aux bornes informatiques qui sont mises à votre disposition, 72 contacts utiles et qualifiés en moyenne quotidienne.
- Et enfin, le troisième chiffre est le nombre de contrats signés pendant le salon ou lors des actions qui ont suivi; nous avons recensé 8 540 contrats signés par les exposants, sans compter bien entendu les exposants qui n'ont pas répondu à notre enquête.

D'ailleurs à ce sujet, avez-vous déjà réfléchi à la façon dont vous allez gérer vos contacts sur le salon ou souhaitez-vous qu'on vous aide à sensibiliser votre force de vente sur les principes à respecter pour être efficace ? »

- **Changez l'ordre de grandeur**

Passer du budget global au coût unitaire est une technique assez efficace si elle est utilisée lorsque le contexte s'y prête. Nous avons déjà vu cela page 272.

- **Jouez sur la cohérence !**

Si votre interlocuteur vous dit que c'est trop cher, il va peut-être enchaîner par une demande d'effort sur vos conditions. Cette demande sera d'autant moins virulente qu'il aura manifesté son attachement à votre solution. Une façon de « l'aider » à vous dire qu'il pense que votre solution est bonne est de proposer d'en supprimer certains avantages. Si la solution est vraiment séduisante aux yeux de votre client, il réagira et implicitement s'engagera un peu plus sur la voie de la conclusion.

Exemple d'un vendeur de rayonnage qui ne renonce décidément pas facilement

Client : « Vraiment, le devis est plus important que ce que j'avais imaginé, c'est trop cher ! »

Vendeur : « Je comprends. Peut-être pouvez-vous vous passer dans un premier temps des cloisons intermédiaires. Dans ce cas le budget pourrait se réduire. »

Client : « Surtout pas ! On a tellement de références différentes que ce serait pire que notre organisation actuelle, et si on change il faut vraiment que ce soit mieux. »

- **Calculez le retour sur investissement**

Imaginez que vous soyez sur le point de recruter un collaborateur. Si un candidat peut vous démontrer qu'il est en mesure d'augmenter la rentabilité de votre entreprise de 10 %, il y a fort à parier que vous n'examinerez pas la question de son salaire avec autant de précision que pour les autres candidats.

À chaque fois que vous le pouvez, calculez le retour sur investissement que pourrait obtenir votre client grâce à votre produit. C'est une excellente façon de pondérer l'objection « c'est trop cher¹ ».

➤ *C'est plus cher que...*

Enfin, on remarque que beaucoup de vendeurs considèrent que l'objection sur le prix la plus difficile à traiter est celle qui mentionne la concurrence. Comment réagir lorsqu'on vous annonce que votre concurrent est moins cher, beaucoup moins cher... ?

- **Confirmez que vous êtes plus cher**

On incite trop souvent les vendeurs à dire systématiquement que leur produit n'est pas cher, ou moins cher que celui du concurrent. Il existe néanmoins des situations où il est plus efficace de dire le contraire. Un vendeur de Mercedes ne prétend pas que sa voiture est moins chère qu'une autre marque moins prestigieuse. Et s'il le faisait, les clients s'en inquiéteraient. Si vous êtes plus cher que les autres, vous avez sans doute d'excellents arguments pour le justifier. Commencez donc par le reconnaître, voire par amplifier le fait même, pour finalement rebondir sur vos différences par rapport à la concurrence.

Exemple

Client : « Je ne comprends pas pourquoi la concurrence me propose la même chose pour un budget inférieur de 10 %. Vous êtes vraiment plus cher. »

Vendeur : « C'est vrai nous sommes plus chers que la plupart des autres intervenants, je ne vous dirai pas le contraire. Bien entendu, quelles que soient les apparences les niveaux de prestations ne sont absolument pas comparables. Par exemple, nous sommes les seuls à garantir un coefficient de sécurité de 1,75 alors que la plupart de nos confrères n'offrent que 1,25. Le jour où les manutentionnaires oublient les niveaux de charge maximum à ne pas dépasser, on s'aperçoit que nos systèmes justifient parfaitement leur différence de prix. »

1. Ce point sera détaillé au chapitre 10.

- **Ramenez l'écart de budget à la différence unitaire**

Il s'agit encore une fois de changer l'ordre de grandeur qui sert à la comparaison. Si votre client compare les deux niveaux de budget en valeur absolue, il est parfois judicieux de recentrer le raisonnement sur la différence unitaire.

Exemple

Client : « Nous avons fait le calcul. Si nous vous confions l'organisation de notre voyage de fin d'année, il nous revient à 10 000 € de plus que si nous choisissons votre confrère, alors que les destinations sont les mêmes. »

Vendeur : « C'est vrai, c'est une différence importante. En fait, la question à se poser est de savoir si nous apportons suffisamment de valeur ajoutée à vos collaborateurs pour compenser les 100 € supplémentaires par participant. J'en suis persuadé et j'aimerais vous rappeler... »

- **Créez le doute sur le prix de la concurrence**

Si les techniques précédentes ne suffisent pas, il sera parfois nécessaire de monter d'un cran en matière « d'agressivité commerciale ». Il ne s'agit pas de dire du mal de votre concurrent, mais plutôt d'amener votre client à douter du sérieux de la proposition concurrente. Il ne faut en effet jamais perdre de vue la pression qui est sur les épaules de l'acheteur au moment de l'achat. Elle est au moins aussi forte que celle que s'inflige le vendeur.

La « carte du doute » peut être mise en œuvre de différentes façons, avec des degrés de pression plus ou moins forts. Plusieurs façons d'instiller le doute peuvent être envisagées. Vous choisirez parmi les différents exemples qui suivent ceux qui pourront le plus facilement être transposés dans votre métier.

Le silence. Il s'agit de faire en sorte que le client cite le montant de la différence. Si celle-ci est très importante, la technique du silence sera complétée par une maîtrise du langage non verbal. En effet, tout doit traduire à cet instant précis votre stupéfaction d'entendre une telle « aberration ». Si vous parvenez à ne pas reprendre la parole le premier, il est quasiment certain que votre interlocuteur, devant la surprise qu'il a provoquée, aura tendance à pondérer lui-même la qualité de l'offre sur les autres aspects. Une fois la brèche créée, à vous de vous y engouffrer pour rappeler une nouvelle fois vos différences.

Lo barato sale carissimo ! Cette expression espagnole traduit bien un adage de bon sens : ce qui est bon marché finit par coûter très cher, voire plus cher que n'importe quelle proposition. Sans prendre pour autant un ton de maître d'école, il peut être utile de rappeler au client que si la solution aujourd'hui jugée bon marché se révèle à l'usage inadaptée ou insuffisante, c'est l'ensemble de l'investissement qu'il faudra revoir.

Combien de temps ? Les spécialistes de la fonction « achats » conseillent de raisonner dans la durée et de réserver les techniques de marchandage aux opérations ponctuelles sans lendemain. Si la prestation que vous offrez nécessite des investissements importants et réguliers, il est probable que votre client ne puisse se permettre de changer de partenaire trop souvent. Ceci impliquerait à la fois des coûts de transfert¹ et parfois une remise en cause de la crédibilité de l'acheteur en interne. Il est donc habile de rappeler à l'acheteur qu'il prend tout de même un risque sur la durée. Vous pouvez par exemple poser une question naïve sur la durée des contrats signés : « Je comprends que cette proposition soit séduisante. Avez-vous des garanties sur sa validité, ou les prix annoncés aujourd'hui sont-ils révisables ? »

Pourquoi est-ce si bon marché ? Enfin, vous pouvez tout simplement demander à votre client s'il comprend pourquoi le prix qu'on lui propose est si bas.

Exemple

Vendeur : « Vous m'avez dit que la qualité de ce produit était identique au nôtre, c'est bien cela ? »

Client : « Oui. »

Vendeur : « Vous êtes également certain que le service après-vente est équivalent ? »

Client : « Absolument. »

Vendeur : « Les garanties, elles aussi sont comparables. »

Client : « Exactement. »

Vendeur : « Et pourtant, le prix de ce produit est quand même très inférieur au nôtre, c'est bien ce que je dois comprendre ? »

Client : « C'est cela. »

Vendeur : « À votre avis pourquoi ? [marquer un silence, puis enchaîner]. Pourquoi une entreprise qui peut proposer un produit aussi performant serait-elle obligée de baisser ces prix dans de telles proportions pour pouvoir le vendre ? »

Cette dernière version qui est sans doute la plus « violente » est à manier avec précaution.



Une erreur à éviter : fermer la porte à la discussion

L'utilisation du doute est très utile mais il faut absolument éviter que le client se sente piégé. Après quelques secondes de silence, il est conseillé de reprendre le dialogue en aidant votre interlocuteur à sauver la face.

1. Les coûts de transfert sont les coûts générés par l'organisation du changement de fournisseur.

Exemple

« Je comprends tout à fait que ce soit séduisant, et moi-même je crois qu'à votre place j'aurais sans doute été très attiré par une telle proposition. Cependant, je suis persuadé que ce n'est pas comparable et je vous propose de revoir ensemble une nouvelle fois les différentes caractéristiques de nos offres, et notamment sur le plan de... (zoom-avant¹ sur un point particulier). »

Réagir à une demande d'effort sur le prix

Nous avons vu jusqu'à présent les façons de traiter les objections sur le prix. Cet exercice est difficile car ces objections transmettent implicitement au vendeur le message suivant : « Moi client, je ne suis pas demandeur. »

Dès lors que le client demande au vendeur de faire un effort sur le prix en particulier ou sur les conditions tarifaires en général, le vendeur doit comprendre que le message transmis n'est plus le même, bien au contraire. Cette fois le client lui dit : « Je suis intéressé, j'ai envie d'acheter mais je veux être sûr d'avoir le meilleur prix. » On a coutume de dire que l'on passe à ce moment précis du terrain de la vente au terrain de la négociation. Les principes qui suivent vous permettront de bien gérer votre première réponse.

➤ *Restez calme !*

Le plus dur est fait. Si votre client vous demande de faire un effort, c'est qu'il est intéressé. Il n'y a donc pas lieu de s'affoler, bien au contraire. Même si vous êtes prêt à faire un effort, il ne faut surtout pas vous précipiter sous peine de tout remettre en cause. Si vous vous précipitez pour répondre favorablement à votre client, vous risquez plus d'augmenter son appétit que de le freiner.

Un ancien acheteur d'une centrale d'achat de la grande distribution me confiait récemment que son métier avait fini par l'ennuyer profondément. Assez surpris par une telle affirmation je lui demandai des précisions : « Je ne comprends pas, tu étais bien souvent en situation de force, cela devait pourtant être satisfaisant de négocier dans ces conditions ». Il me répondit du tac au tac : « Tu parles ! La plupart du temps il suffisait que je fronce les sourcils et que je monte le ton de la voix pour gagner 5 %. Non, les rares fois où c'était intéressant c'était lorsque les représentants des grandes marques nationales venaient. Là, je savais qu'il allait falloir se battre... »

1. La technique du zoom-avant est décrite p. 267 dans la partie de ce chapitre consacrée au traitement des objections.

N'ayez donc pas de scrupules à résister, aujourd'hui plus que jamais, votre client ne s'en offusquera pas car la remise en cause des tarifs est entrée dans les mœurs. Il ne faut plus s'en inquiéter; c'est désormais la règle du jeu.

► *Argumentez d'abord*

Quelle que soit votre envie de réussir la vente, n'oubliez jamais ce principe.

Imaginez que vous alliez acheter une voiture d'occasion, et que vous demandiez au vendeur de revoir ses prétentions à la baisse. Il vous a annoncé 10 000 € et vous lui avez fait une offre à 8 000 €.

Imaginez maintenant qu'il vous dise immédiatement : « D'accord pour 8 000 €, marché conclu ! » Que se passe-t-il dans votre tête ? Eh bien, le doute sur la qualité de la voiture, la frustration de ne pas avoir proposé une offre inférieure, mêlés au sentiment de vous « faire avoir », vous inciteront sans doute à trouver une bonne excuse pour différer votre achat.

Le réflexe naturel peut être de se dire qu'argumenter encore en fin d'entretien, alors qu'il vous est possible de faire plaisir à votre client, est risqué. En fait c'est ne pas le faire qui est bien plus risqué !

► *Appuyez-vous sur la déontologie*

Une tactique très efficace pour justifier une résistance forcenée à une demande de concession est de faire appel à la déontologie et/ou à la transparence des tarifs qui sont les mêmes pour tous.

Exemples

- « Vous comprendrez aisément qu'on ne fasse aucune remise sur le prix du m². Les exposants vont se côtoyer pendant toute la durée du salon et il serait parfaitement incompréhensible pour eux de s'apercevoir que le prix du mètre carré n'est pas le même pour tous. »
- « Les droits d'entrée de ce fonds commun ne sont pas négociables. D'une part ils couvrent des frais d'investissement en Bourse. Ne pas vous les facturer reviendrait en fait à les faire payer par d'autres adhérents. D'autre part le conseil de surveillance réunit chaque année les porteurs de parts. Il ne serait pas admissible pour un adhérent de découvrir à cette occasion qu'il n'a pas été traité de la même façon que les autres. »

► *Demandez une contrepartie*

Si vous êtes prêt à faire un effort, ne le faites qu'après avoir obtenu une contrepartie. Il existe de multiples raisons pour justifier cette démarche. Que ce soit pour préserver la rentabilité, pour engager votre interlocuteur ou simplement pour freiner

l'appétit de l'acheteur. Cependant, si vous ne deviez retenir qu'une seule bonne raison de demander une contrepartie, songez à votre crédibilité. En effet, si votre client vous demande de faire un effort et que vous acceptez sans lui demander de contrepartie, c'est donc que vous avez failli lui faire payer plus que le prix normal... Un tel constat donnera très envie à votre client de ne plus continuer à travailler avec vous.

Si ces quelques conseils ne vous suffisent pas pour affronter de véritables entrées en négociation, alors reportez-vous à la deuxième partie du chapitre 4. Nous y traitons en profondeur le thème de la négociation.

Les réponses du test

- *Réponses n° 1 :*

La réponse B est sans doute la meilleure à cette étape de l'entretien. La réponse C est satisfaisante si le vendeur n'a pas encore les informations nécessaires à l'élaboration d'une offre précise. La réponse A, en revanche est à éviter car elle traduit trop clairement une ouverture à la négociation. Ce n'est surtout pas au vendeur de provoquer la négociation.

- *Réponses n° 2 :*

La réponse C est prématurée. C'est une excellente formulation pour répondre à une demande d'effort, pas pour traiter une objection. La réponse A risque de provoquer une réaction encore plus dure à gérer. La réponse B est par conséquent la meilleure des trois options. Elle contribue à rassurer le client sur la qualité du produit proposé.

- *Réponses n° 3 :*

Attention à la réponse A qui met en demeure le client de prouver ce qu'il avance. S'il s'agissait d'une simple tactique sans fondement réel, le client se retrouve contraint à justifier sa position pour ne pas perdre la face. C'est donc une excellente façon d'amorcer un dialogue de sourds. La réponse C est très bonne mais encore un peu prématurée. Attendez que l'on vous demande explicitement de faire un effort pour utiliser cette technique de pré-fermeture¹. La réponse B est la plus appropriée. Elle traduit une grande assurance et finalement rassurera davantage votre client.

- *Réponses n° 4 :*

La réponse A ferme définitivement la porte à toute discussion et aujourd'hui cette extrémité est rarement envisageable. La réponse C est bonne sur le fond mais très mal formulée sur la forme. La réponse B permet en revanche d'engager le client vers la conclusion, et en plus elle inclut une excellente contrepartie qui est l'engagement immédiat.

Conclure la vente et négocier

La conclusion de la vente est l'objectif final de la démarche commerciale. C'est cette étape qui concrétisera les efforts déployés jusqu'alors. Cette fameuse conclusion ne se traduira pas la sacro-sainte et tant attendue « signature ». Selon les circonstances, voire selon les métiers, cette signature viendra :

- Soit au terme d'une présentation efficace de la chose vendue sans que la question du prix prenne une importance telle qu'elle justifie une négociation approfondie. C'est très souvent le cas dans les ventes de produits simples, notamment en B to C. Par exemple, lorsque vous souscrivez un produit réglementé auprès de votre banque (PEA, Livret de développement durable, etc.). C'est aussi le cas, lorsque les enjeux financiers sont faibles ou lorsque les contraintes de l'acheteur sont telles que la négociation pied à pied deviendrait plus coûteuse en temps et en énergie que le résultat potentiel.
- Soit au terme d'un process de négociation plus long, plus intense et face à des acheteurs professionnels. C'est de plus en plus souvent systématique en B to B. Des armées d'acheteurs ont été formées depuis des années pour obtenir toujours plus de remises, toujours plus de concessions. Si pour conclure vos affaires vous devez passer par ce type d'exercice, il faut évidemment vous y préparer sérieusement.

Ce chapitre sera donc articulé autour de deux ressources distinctes :

Nous verrons d'abord *comment aborder la conclusion des ventes qui n'imposent pas de négociation*. Le talent du vendeur consiste surtout dans ce cas à déclencher la décision de son client, si possible avant qu'un autre vendeur, plus entreprenant ne le fasse à sa place. *Nous verrons ensuite comment préparer et conduire des entretiens de négociation difficiles* face à des acheteurs professionnels.

Nous voulons vous convaincre que ces deux ressources sont complémentaires, et l'une ne remplace pas l'autre. Il est absurde d'ouvrir la porte à une négociation non nécessaire quand l'accord en l'état peut tout à fait être obtenu. De la même façon, dans d'autres cas, il n'est pas sérieux d'espérer conclure une affaire sans aider les acheteurs à justifier leur rôle en les affrontant, à la loyale, dans ce jeu difficile qui consiste à obtenir le maximum de concessions de l'autre partie.

Conclure sans négocier

La conclusion est l'objectif final d'un entretien de vente. C'est cette étape qui concrétisera les efforts déployés jusqu'alors. Pour cette raison, les vendeurs attendent beaucoup des techniques de conclusion pour gérer cet instant fatidique. Il n'existe malheureusement pas de technique qui permette à un mauvais entretien de se conclure positivement. La conclusion de la vente, pour être un succès, doit constituer l'issue logique et naturelle de votre entretien.

Une conclusion positive est surtout conditionnée par les différentes étapes qui la précèdent, que ce soit le diagnostic, l'argumentation, la façon dont vous avez traité les objections ou encore la qualité du relationnel que vous avez su mettre en place. Toutes ces ressources doivent vous permettre d'instaurer la confiance du client nécessaire à la signature du contrat, sans que tout repose sur une technique de conclusion.

D'ailleurs, les meilleurs vendeurs interviewés à l'occasion d'études sur la fonction commerciale n'ont pas conscience d'utiliser une technique de conclusion à proprement parler. Ils s'appuient sur la confiance du client, et prennent leur commande naturellement. De ce point de vue, la différence essentielle entre les meilleurs vendeurs et les autres est sans doute fondée sur la maîtrise du stress qui surgit en fin d'entretien.

Une conclusion de vente réussie doit donc apparaître comme naturelle aux yeux du client. Pour cela il faut que le vendeur soit confiant, et qu'il ose conclure. Beaucoup de ventes n'aboutissent pas parce qu'on n'ose pas ou parce qu'on ne sait pas comment conclure. Ainsi, d'excellents professionnels, qui ont su faire une remarquable démonstration, échouent parfois parce qu'ils n'osent pas franchir le cap ultime.

☞ *100 % des gagnants ont tenté leur chance !*

Cette hésitation fatale se manifeste souvent par une argumentation excessive. Dans ce cas, on a coutume de dire que le vendeur « rachète » à son client le produit qu'il vient de lui vendre. En effet, le moment où la conclusion aurait été opportune est franchi sans coup férir, et le client découvre au fil du flot ininterrompu d'argu-

ments superflus, quelques bonnes raisons de différer sa décision ou d'aller voir la concurrence une dernière fois.

Quelle que soit la méthode, elle n'est d'aucune utilité si le vendeur n'ose pas conclure. C'est pourtant l'obstacle principal qui menace la réussite de la vente; nous verrons quelques ressources pour vous aider à le surmonter. Si vous pensez être dans ce cas, soyez rassuré, vous n'êtes pas le seul. La peur de conclure est largement répandue car elle est naturelle. Elle provient essentiellement de deux phénomènes.

► *L'inversion des rôles*

Si l'entretien s'est bien déroulé, la confiance entre les deux parties s'est manifestée par un dialogue constructif autour de la solution proposée. Pendant la majeure partie de l'entretien, c'est-à-dire la phase de présentation des solutions, le vendeur a donc répondu aux questions de son client en lui apportant son savoir-faire. Psychologiquement, on peut considérer qu'en développant ainsi son expertise, le vendeur se valorise et se positionne plutôt en « parent » qui explique, donne des conseils d'utilisation et rassure sur le fonctionnement futur du produit. Au moment de la conclusion, les rôles s'inversent car c'est au client de dominer la situation en accordant ou pas sa confiance. Psychologiquement, le vendeur, tel un enfant, doit demander à son client si oui ou non il a bien fait son travail. C'est une situation qui peut être difficile à supporter et justifie pour certains l'absence de conclusion active, c'est-à-dire à l'initiative du vendeur.

► *La peur de l'échec*

« L'ignorance de votre liberté fait votre captivité. »

PROVERBE CHINOIS

Beaucoup d'autodidactes réussissent parce qu'ils n'ont appris nulle part que ce qu'ils entreprenaient était impossible. Il est clair que, dans notre société, la plupart des gens ont été programmés pour redouter l'échec. Malheureusement, penser à l'échec est la meilleure façon de le rencontrer. Les émotions négatives générées par cette crainte sont très efficaces pour lutter contre votre objectif. L'exemple du sport est intéressant. Lorsqu'en finale de la Coupe du Monde, les équipes doivent se départager par les tirs au but, il est évident que tous les joueurs qui sont sur le terrain sont largement capables de transformer leur tentative... Et pourtant, certains vont craquer nerveusement, paralysés par la crainte de devoir supporter la responsabilité de la défaite.

Les spécialistes de la PNL suggèrent de rayer définitivement le mot « échec » de son vocabulaire pour le remplacer par « expérience » ou « résultat ». Une « expérience » négative est en effet une information utile pour modifier sa stratégie et chercher une façon différente d'atteindre son but.

Ainsi, la conclusion de la vente a beaucoup plus de chances d'être un succès si le vendeur est capable de la déclencher lui-même. Pour cela, il est nécessaire qu'il se sente sûr de lui et de ses chances de réussite. C'est ce que nous verrons tout au long de la première partie de ce chapitre.

Tout d'abord, nous évoquerons plusieurs ressources pour aborder la conclusion sereinement. Ensuite, une « méthode » de conclusion vous sera proposée : elle tient compte du stress final du vendeur et a pour but de le réduire, afin de concrétiser naturellement. Comme pour les autres chapitres, cette méthode peut être personnalisée pour s'adapter à votre contexte.

Aborder la conclusion sereinement

Les quelques idées qui suivent ont pour but de vous aider à surmonter le stress de la conclusion.

► *Préparer la conclusion en amont*

Une première façon de réduire le stress de la conclusion est de préparer le terrain à une conclusion positive tout au long de l'entretien. L'objectif est de faire en sorte que, le moment venu, la conclusion de la vente apparaisse comme naturelle. Pour cela vous devez vous préoccuper :

- de faire apparaître les objections avant la phase finale;
- d'engager progressivement votre interlocuteur.

• **Faire apparaître les objections avant la phase finale**

Si votre client a encore des objections en tête au moment final, sa confiance ne sera pas suffisante pour qu'il accepte de donner son accord. Il est donc utile et nécessaire de « tester » l'adhésion et la compréhension du client pendant votre argumentation. Encore une fois, la meilleure façon de savoir si quelqu'un adhère à vos propos est de le lui demander.

Exemples

- « C'est bien ce que vous recherchez ? »
- « Cela correspond bien à vos attentes ? »
- « Est-ce qu'il y a des points importants pour vous que je n'ai pas encore abordés ? »
- « Ai-je bien répondu à toutes vos questions ? »
- « Avez-vous désormais toutes les informations nécessaires ? »

- « Souhaitez-vous des informations complémentaires ? »
- « Est-ce que tout est clair pour vous ? »

Si la réponse à cette question est favorable, vous réduisez les risques d'objection de dernière minute. Si elle est négative, vous conservez toutes vos chances de traiter l'objection. De plus, vous venez de donner à votre client l'image de quelqu'un qui se préoccupe réellement de son point de vue sans tenter le passage en force. Bien entendu, ne vous contentez pas d'écouter les réponses, regardez attentivement votre interlocuteur, car le langage du corps ne ment pas. En effet, quelqu'un peut vous répondre positivement parce qu'il n'ose pas vous dire qu'il n'adhère pas à vos propos, ou parce qu'il n'a pas compris. Si vous observez bien votre interlocuteur, vous devez pouvoir identifier si oui ou non il pense réellement ce qu'il dit. Par exemple, quelqu'un qui vous dit « oui » en croisant les bras et en prenant du recul est probablement en train de penser le contraire. Vous devez être attentif à la cohérence du langage verbal et non verbal. Si vous pensez que votre interlocuteur n'est pas aussi convaincu qu'il prétend l'être, sollicitez-le à nouveau pour qu'il vous dise ce qui le gêne, afin d'avoir la possibilité de répondre à son inquiétude.

Exemples

- « J'ai l'impression que quelque chose vous gêne, de quoi s'agit-il ? »
- « Qu'est-ce qui vous fait hésiter ? »
- « Je ne suis pas sûr d'avoir été assez clair, sur quel point souhaitez-vous que je revienne ? »

• Engager progressivement son interlocuteur

Votre interlocuteur aura plus de mal à refuser votre offre si vous lui en avez déjà fait accepter le principe en amont. Pour cela, vous pouvez utiliser des questions dites de principe. Ces questions ont pour but d'obtenir du client un accord de principe sur ses dispositions à travailler avec vous. Elles sont posées généralement en fin de découverte des besoins ou au moment où le client demande un effort tarifaire.

Exemples

- « Si je vous propose une solution qui vous permette de gérer votre trésorerie en toute simplicité, êtes-vous prêt à la tester ? »
- « Si je trouve une solution qui réponde aux objectifs que vous m'avez exposés, êtes-vous prêt à nous confier ce projet ? »

Les questions de principe vous permettent d'obtenir un accord intermédiaire qui engage votre interlocuteur, mais également de valider que vous avez bien affaire au décideur.

► *Prendre l'initiative de la conclusion au bon moment*

Pour augmenter ses chances de réussite il est également important de saisir les opportunités. En effet, il y a des moments où le client est prêt à prendre sa décision. Ces moments magiques doivent être exploités par le vendeur. Dans le cas contraire, il risque de « sur-vendre » en continuant à argumenter, et ainsi générer des objections ou un délai de réflexion supplémentaire.

Pour illustrer cette notion de bon moment, il suffit de se référer au tennis. Si un joueur n'est pas capable de conclure un point lorsque l'adversaire renvoie une balle courte, il risque de perdre le point. Les meilleurs joueurs de tennis ne sont pas ceux qui espèrent que l'adversaire va faire la faute, mais plutôt ceux qui essaient de construire leurs points, et qui profitent de la première ouverture dans le jeu de leur adversaire pour conclure.

Le bon moment est arrivé lorsque votre client envisage sérieusement de vous faire confiance. Selon le type de vente que vous êtes en train de mener, et bien sûr selon la personnalité de votre client, le bon moment peut apparaître très rapidement ou venir après plusieurs entretiens. L'essentiel est de savoir le repérer pour ne pas le laisser passer.

Sachez être attentif à trois indices.

• **Premier indice : le client change d'attitude**

Vous avez pu, tout au long de l'entretien, découvrir la personnalité de votre client et identifier les principaux aspects de son comportement :

- Il est calme ou plutôt nerveux.
- Il est proche de vous ou maintient une certaine distance.
- Il se tient très droit ou a une posture générale plus détendue.
- Il parle beaucoup ou est plutôt discret.
- Il parle au conditionnel ou est très affirmatif.
- Il plaisante ou reste très sérieux.

On pourrait sans doute décrire de nombreuses autres caractéristiques du comportement général d'un individu. Vous devez y être attentif pour pouvoir repérer les changements. Le stress de la prise de décision provoque effectivement des modifications inconscientes mais bien réelles de notre attitude.

Souvenez-vous de la dernière vente que vous avez conclue, il est probable que votre interlocuteur ait exprimé de cette façon sa prise de décision. Il est devenu songeur alors qu'il parlait beaucoup jusqu'alors, il s'est mis à plaisanter alors que ses questions étaient très sérieuses avant cela, ou a pris un peu de recul comme pour pouvoir mieux peser le pour et le contre.

- Deuxième indice : le client s'intéresse à des détails

Qu'est-ce qu'un détail dans la vente ? C'est un point qui, *a priori*, n'est pas particulièrement discriminant par rapport aux autres solutions envisageables. Il s'agit des « modalités pratiques » de mise en route ou de fonctionnement courant.

Exemple

Votre interlocuteur vous pose des questions sur :

- les garanties,
- le fonctionnement du service après-vente,
- la compatibilité avec une solution déjà en place,
- les délais de livraison,
- les possibilités de revente,
- les interlocuteurs privilégiés pour telle ou telle opération,
- les possibilités de vous joindre en cas de problème...

En vous posant ces questions, votre client vous indique clairement qu'il est en train de s'imaginer avec votre solution, « il se voit avec » et vient donc de franchir un cap. La gestion de cette étape doit vous permettre d'engager davantage votre client sur le chemin de la conclusion.

Deux réflexes vous aideront à atteindre cet objectif :

Validez l'adéquation de votre réponse à l'attente du client. Ce n'est pas parce que la fin de l'entretien approche, ou parce qu'il ne s'agit que de points de détail, qu'il faut oublier cet excellent principe. À ce moment-là, la validation vous permet d'ancrer dans l'esprit du client l'adaptation à son besoin de tout ce qui a été vu jusqu'à présent.

Exemple

Client : « Est-ce que ce local est équipé d'interphone ? »

Négociateur : « Absolument. Toute l'installation a été revue et vous pourrez filtrer toutes les entrées sans bouger de votre bureau. Cela correspond bien à ce que vous souhaitez, n'est-ce pas ? »

Évitez le retour en arrière avec des questions de pré-fermeture. La question de pré-fermeture, comme son nom l'indique, consiste à refermer doucement mais sûrement la porte derrière le dos du client.

Exemple

Annoncesur : « Je ne voudrais pas me retrouver noyé au milieu de nos concurrents... »

Chef de pub : « Je comprends. Est-ce le dernier point qui vous fasse hésiter ? »

Annoncesur : « Oui, mais vraiment c'est important. »

Chef de pub : « Eh bien je suis prêt à vous garantir un emplacement en premier cahier de celui qui vous permettra d'être en position de premier annonceur informatique, sans aucune marque concurrente à proximité. »

Si votre client répond par l'affirmative à une question de pré-fermeture, la voie de la conclusion se dégage très nettement. Ne vous précipitez donc pas pour répondre immédiatement aux questions qui portent sur des points de détail. Préférez engager votre client avant de répondre, surtout si vous êtes en mesure d'apporter une réponse satisfaisante.



Une erreur à éviter : négliger les questions qui portent sur des points de détail

Ces questions permettent également au client de se rassurer sur votre professionnalisme. Vos réponses peuvent très bien confirmer ou infirmer l'impression dégageée jusqu'alors.

• **Troisième indice : le client vous demande de faire un « effort »**

C'est sans doute le signal le plus évident à repérer. Beaucoup de commerciaux deviennent plutôt fébriles lorsqu'on leur demande de faire un effort sur les conditions tarifaires ou quand le client demande un avantage supplémentaire. Cette fébrilité, parfaitement compréhensible, n'est pourtant pas justifiée, car lorsque le client en vient à « négocier », le plus dur est fait.

Vous-même, allez-vous tenter de négocier avec un vendeur si vous n'êtes pas intéressé par ce qu'il vous propose ? Il est clair que la demande d'un effort supplémentaire traduit un intérêt pour la solution et une envie d'aboutir. Là encore, il est important de prendre conscience que le moment de conclure est arrivé et surtout de garder son calme pour appliquer au moins deux principes avant de faire quelque effort que ce soit.

Rappelez que le prix que vous avez proposé était parfaitement justifié. Vous devez toujours chercher à rassurer votre client sur le sérieux de votre proposition et la qualité de la solution en question. C'est pour cette raison qu'il est judicieux de commencer à répondre à une demande d'effort par une justification des conditions préalablement proposées. Vous développez sans doute ce réflexe naturellement si vous n'avez pas de marge de négociation. Il s'agit de faire exactement la même chose lorsque vous pouvez faire un effort. Sans cette précaution, vous risquez davantage de créer le doute sur la qualité du produit ou laisser penser que vous « en avez encore sous le pied... », ce qui n'est pas mieux.

Utilisez à nouveau les questions de pré-fermeture. Après avoir rappelé la qualité de votre proposition initiale, précédez votre réponse par une question de pré-fermeture.

Exemple

Client : « Enlevez les frais de livraison et on est d'accord ! »

Vendeur : « Si nous nous mettons d'accord sur ce point, êtes-vous disposé à prendre votre décision dès à présent ? »

Ce genre de questions vous permet non seulement d'engager votre client, mais également de justifier un recul de votre part sans remettre en cause votre crédibilité. Nous reviendrons en détail sur la façon de réagir à des demandes d'efforts dans la deuxième partie de ce chapitre consacrée à la négociation.



Une erreur à éviter : répondre trop vite favorablement

En matière de négociation, il est frappant de constater que les messages que l'on souhaite exprimer sont parfois interprétés de façon radicalement opposée. Ainsi, un commercial soucieux de satisfaire son client et qui répond trop rapidement à une demande d'effort ne rassure pas son interlocuteur et, en prime, l'incite à en demander davantage.

William Ury¹ illustre ce point par l'image suivante : « Ce n'est pas à force de donner des steaks à un tigre qu'on le rend végétarien ! ». Cette observation est tout à fait pertinente. Sans être un spécialiste de la diététique des félins, on observe effectivement qu'un client à qui l'on fait une remise sans discuter est rarement satisfait et a souvent tendance à accroître ses exigences.

Nous venons de voir trois indices qui permettent d'identifier le bon moment pour conclure sa vente. Ces indices doivent certainement se traduire dans votre activité par des comportements particuliers ; à vous de les recenser.

➤ *Se programmer positivement*

On prépare parfois ses dossiers, les aspects techniques de la négociation ou les réponses aux objections éventuelles, mais on prend rarement la peine de se préparer mentalement. Or, quelle que soit la technique de conclusion mise en œuvre, l'obsta-

1. William Ury, *Comment négocier avec les gens difficiles : de l'affrontement à la coopération*, Paris, Seuil, 1993.

clé le plus difficile à franchir peut venir de votre propre fait. En effet, la fébrilité inhérente à ce moment clé de l'entretien peut très bien se transformer en stress négatif susceptible de vous faire échouer. Ce stress négatif se manifeste par une crainte excessive de l'échec, voire par la conviction que le client ne voudra pas vous suivre.

Quelle que soit l'activité concernée (sport, études, rencontres...), il est possible de se « programmer » mentalement pour réussir ou pour échouer. Il en va de même pour la vente en général et pour la conclusion en particulier. Bien entendu, il ne s'agit pas de s'imaginer que se programmer positivement suffira pour convaincre la terre entière de choisir votre offre. Mais, même s'il ne s'agit pas d'une condition suffisante, elle est néanmoins nécessaire.

- **Se souvenir de sa dernière vente**

Notre mémoire enregistre les événements heureux ou malheureux de notre vie personnelle et professionnelle. Si « l'enregistrement » se fait naturellement et inconsciemment, nous pouvons en revanche « gérer » notre mémoire en sélectionnant les bons souvenirs ou les mauvais. Dans le domaine de la vente, vous souvenez-vous plus facilement des ventes que vous n'avez pas conclues ou préférez-vous vous rappeler votre dernier coup d'éclat ? De ce genre de réflexes dépend grandement votre état d'esprit à l'approche de la conclusion.

Un excellent moyen pour se programmer positivement est de s'appuyer sur une expérience positive antérieure. Les spécialistes de la PNL évoquent la notion d'ancrage positif qui consiste à « stocker » un état psychologique particulièrement positif pour ensuite pouvoir le retrouver à volonté. On parle alors d'un « état de ressource ».

Juste avant de débiter votre entretien, respectez les étapes suivantes :

1. Souvenez-vous de la réussite professionnelle dont vous êtes le plus fier ou, plus précisément, de la vente la plus valorisante que vous ayez jamais réalisée.

2. Entrez réellement en contact avec les sensations que vous avez ressenties à cette occasion. Il s'agit de consacrer quelques secondes à reconstruire les différentes composantes de cette situation.

- Quel était l'environnement ?
- Quels étaient vos interlocuteurs ?
- Comment ont-ils réagi ?
- Comment avez-vous fait pour conclure ?
- À quoi avez-vous pensé ?
- Comment avez-vous fêté votre réussite ?

Répondre à des questions de ce type doit vous permettre de revivre la situation de façon suffisamment précise pour provoquer une « bouffée d'ondes positives ».

3. Restez en contact avec ces sensations quelques instants, le temps nécessaire pour influencer positivement votre état d'esprit du moment.

- « L'obsession flexible »

En matière de conclusion, ces deux termes apparemment opposés vont bien ensemble.

Une obsession... La conclusion de la vente doit être votre obsession si vous ne voulez pas vous réfugier dans une solution de facilité (fuite ou renoncement rapide) face à une hésitation du client ou à un refus. Certains prétendent que la vente commence réellement quand le client dit « non »...

Si le client repousse votre offre, il vient en fait de repousser votre « première offre », rien de plus. Il faut savoir insister et faire preuve d'une certaine obsession. Si vous avez des enfants, alors vous savez que contrairement aux adultes, ils hésitent rarement à insister, et que cette méthode est souvent efficace.

...mais une obsession flexible. Flexible car si le client est prêt à accepter qu'on insiste pour le convaincre, il n'est sans doute pas prêt à entendre répéter à l'infini la même question ou le même argument. Dans la méthode de conclusion proposée ci-dessous, la flexibilité porte sur la façon de créer l'impulsion nécessaire à la prise de décision. Il s'agit de prévoir plusieurs façons de procéder afin de pouvoir changer de stratégie lorsqu'une première tentative a échoué.

La méthode PIC

L'objectif de cette méthode est de gérer avec le maximum d'efficacité la phase finale de l'entretien qui consiste à obtenir la commande. Ce qui gêne bon nombre de commerciaux lors de cette étape est la crainte de l'échec. Les vendeurs craignent qu'on leur dise « non ». La méthode PIC permet de réduire à néant cette crainte de l'échec lorsque la prise de commande est proposée. Plutôt que la méthode Coué qui consiste à dire « n'ayez pas peur du non », nous allons tout faire pour que le « oui » soit quasiment assuré avant de proposer la signature. Pour ceci, trois étapes sont à respecter.

- Propulser la conclusion
- Inviter le client à valider
- Concrétiser

Ces trois étapes sont représentées sur la figure 4.1. Une description détaillée de chaque étape vous permet de trouver ensuite des exemples de mises en œuvre et des pistes de transposition.

► *Première étape : propulser la conclusion*

La méthode PIC consiste à réaliser une « boucle » tant que l'adhésion du client n'est pas complètement obtenue, avant de proposer la signature. Ceci est possible et peut être réalisé avec naturel si le vendeur a en tête plusieurs « boosters » susceptibles d'accentuer la dynamique d'achat. Il est important de pouvoir relancer plusieurs fois

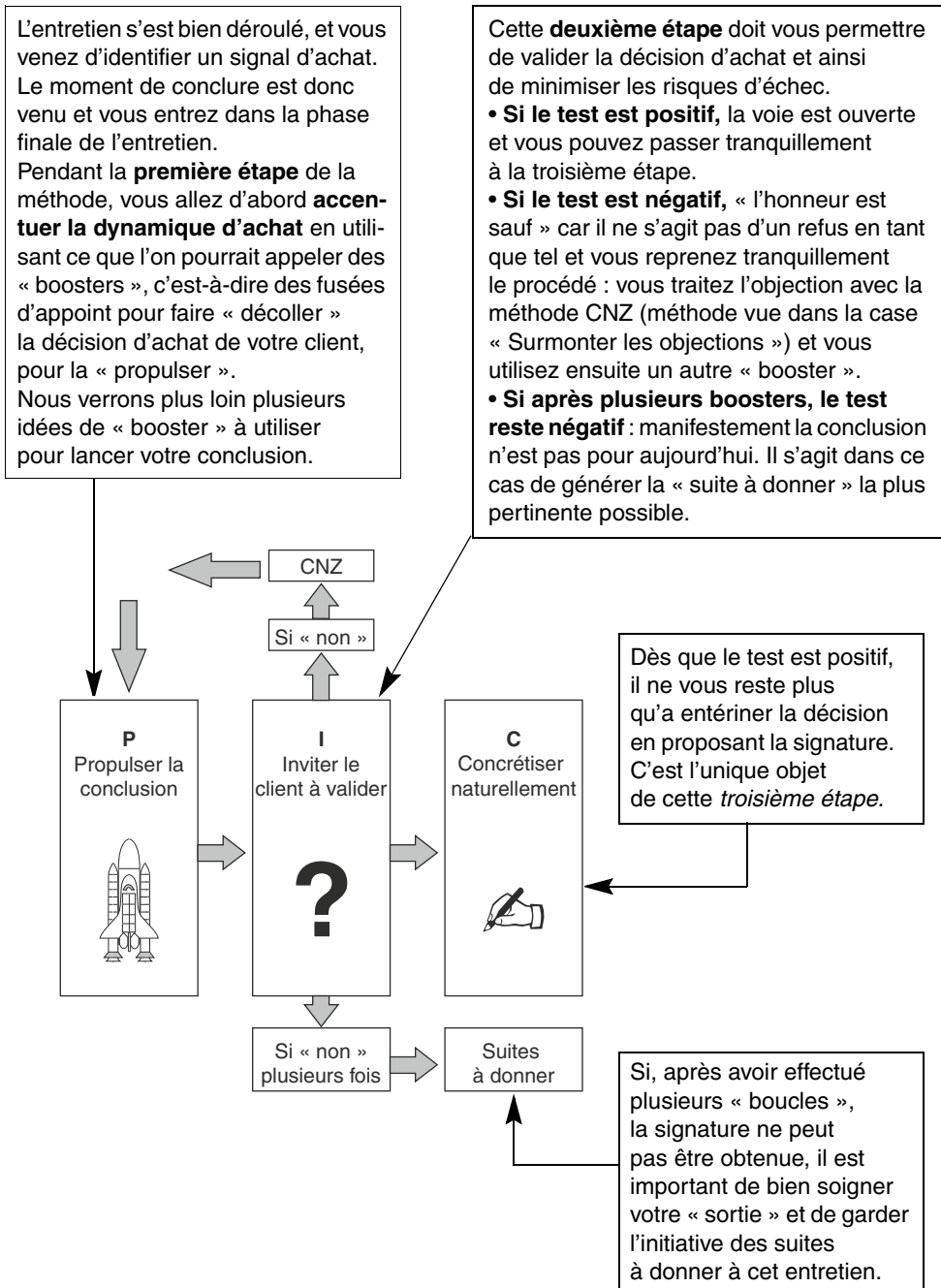


Figure 4.1 – Une conclusion qui tombe à PIC

la conclusion sans donner l'impression de se répéter pour ne pas froisser ni agacer son interlocuteur.

Plusieurs idées de « boosters » sont proposées ci-dessous. À vous de sélectionner celles qui peuvent se transposer le plus facilement dans votre activité.

• L'ultime répétition

Il s'agit de revenir sur le ou les arguments qui ont été les plus convaincants aux yeux du client. Vous avez sans doute pu repérer pendant l'entretien les points sur lesquels votre client portait le plus d'attention. Au moment de la conclusion, alors que votre client se demande si oui ou non il va vous faire confiance, le fait de revenir sur ces points le rassurera. Vous allez ainsi profiter de la force de la cohérence.

Pour vous en convaincre, pensez à votre dernier achat important. Il y a certainement eu, pendant l'entretien, un argument développé par le vendeur qui vous a plus particulièrement séduit. Si ce fut le cas, je suis persuadé que vous-même, vous êtes revenu sur ce point pour demander une confirmation.

Et si vous n'avez pas pris votre décision sur le champ, quelle est la première caractéristique dont vous avez parlé autour de vous ? Toujours le même point. Ceci est parfaitement logique, car vous cherchiez à rationaliser votre achat, à vous rassurer.

C'est pour cette raison que « l'ultime répétition » est un excellent moyen de lancer votre conclusion. Selon le cas, vous choisirez de revenir sur un seul ou sur plusieurs points. Si vous choisissez de revenir sur plusieurs points, prenez garde à rester très clair pour ne plus soulever de questions.

Pour procéder à l'ultime répétition, deux façons de procéder sont à votre disposition.

Guidez vous-même la répétition. Si vous décidez de procéder de cette façon, vous allez vous-même revenir sur le ou les points importants qui vous semblent avoir été les plus percutants.

Exemples

Vendeur : « Finalement, ce qui vous intéresse, c'est surtout la rapidité de l'horloge interne, n'est-ce pas ? »

Client : « Oui, cela va vraiment me permettre d'utiliser plus facilement mes logiciels de gestion. »

Ou s'il y a plusieurs points :

Vendeur : « En résumé, avec 50 giga d'espace sur le disque dur vous pourrez donc gérer en toute tranquillité votre base de données, n'est-ce pas ? »

Client : « C'est sûr, il y aura même de la marge... »

Vendeur : « Mais pour vous, c'est surtout la rapidité de l'horloge interne qui va faire une différence, est-ce que je me trompe ? »

Client : « Ça va vraiment me permettre d'utiliser plus facilement mes logiciels de gestion. »

Vendeur : « Et si j'en juge à l'intérêt que vous avez porté à la connexion gratuite de trois mois sur Internet, j'ai l'impression que vous allez bientôt être contaminé... »

Client : « J'en ai peur, depuis le temps que mes enfants me parlent du "web", il faudra bien que je me mette à la page. »

Laissez faire votre client. Une autre façon de procéder à l'ultime répétition va consister à demander au client de revenir lui-même sur les points qui lui paraissent les plus importants. Vous l'aidez ainsi réellement à prendre sa décision, car en répétant les arguments clés, il va se rassurer.

Exemples

- « Finalement, quels sont les avantages de cette formule pour vous ? »
- « Si vous deviez convaincre votre conjoint, que lui diriez-vous ? »
- « Nous avons vu beaucoup de choses, mais je sais bien que certains clients attachent plus d'importance à certains points en particulier. Pour vous, qu'est-ce qui fait la différence ? »

• La mise en situation

La mise en situation consiste à transformer son client en « propriétaire ». Pour cela vous allez le projeter dans sa nouvelle situation en lui posant des questions sur l'utilisation qui va être faite du produit. Les questions seront bien formulées si les réponses engendrées conduisent votre client à vous décrire les conditions d'utilisation ou de mise en œuvre de la solution.

Exemples

- « Quelle sera votre première utilisation ? La gestion de votre base de données ou plutôt un tour sur Internet ? »
- « Quels sont les premiers logiciels que vous allez installer ? »
- « Avez-vous prévu un endroit spécifique chez vous pour être au calme ? »

• Le « grand seigneur »

Qu'est-ce qu'un « grand seigneur » ? C'est quelqu'un qui est prêt à prendre de grandes décisions, sans pinailler sur les détails pourvu que ses proches en profitent. Faire appel à cette « fibre » est un autre moyen de lancer votre conclusion. Il s'agit de rappeler à votre client – directement en l'affirmant ou indirectement en le lui faisant dire – le bénéfice apporté par sa décision aux personnes qui l'entourent (famille ou collaborateurs).

Exemples

- « Je suis persuadé que votre fils sera très content de votre choix ! »
ou
- « À votre avis, quelle sera la réaction de votre fils lorsque vous lui annoncerez votre décision ? »
- « Chaque fois que nous avons mis en œuvre ce genre de solution, les utilisateurs ont considérablement renforcé leur efficacité commerciale. »
ou
- « À votre avis, que penseront vos collaborateurs lorsqu'ils prendront conscience que leur travail va être autant facilité ? »

- **Le moment ou jamais**

Un autre « booster » de qualité pour lancer votre conclusion consiste à rendre la décision urgente. Il s'agit en fait d'accélérer la prise de décision, en faisant prendre conscience à votre client que c'est le moment ou jamais pour optimiser la décision.

Comment pouvez-vous rendre la décision d'achat urgente dans votre métier ?

Pour guider votre réflexion, inspirez-vous des quelques idées suivantes :

Rappeler les gains sur le plan financier à acheter immédiatement. Cela consiste par exemple à chiffrer les économies ou les gains générés annuellement par votre solution, et à conclure en les rapportant au délai de réflexion supplémentaire évoqué par le client.

Exemples

- « Nous avons vu ensemble que si l'on se réfère aux résultats moyens générés par ce produit chez vos confrères, il vous permettra d'augmenter votre chiffre d'affaires annuel d'environ 100 k€. Un mois de réflexion supplémentaire consiste donc à vous priver de plus de 8 000 € de chiffre d'affaires. »
- « Compte tenu de la régularité de la rémunération tirée de ce contrat, on peut estimer que dans un mois votre capital aura déjà progressé d'environ 1 000 €. »

Si vous choisissez d'utiliser cette technique, n'hésitez pas à rentrer dans le détail et à calculer très exactement le résultat escompté. De grandes firmes d'informatique illustrent ainsi, chiffres à l'appui, les économies qui peuvent être générées par leur installation. Une fois la démonstration validée par le client, il devient évident que plus vite la décision est prise, mieux c'est...

Rappeler le plaisir d'utilisation. Vous pouvez utiliser également la même technique, en substituant aux arguments strictement financiers des raisons plus subjectives. Vous allez jouer par exemple sur le confort d'utilisation, ou tout simplement sur le plaisir de disposer dès à présent d'une solution plus agréable.

Exemple

Vendeur : « Vous voyez, la taille de l'écran rend le texte beaucoup plus lisible et réduit très nettement la fatigue. J'imagine que vous travaillez toute l'année sur votre ordinateur, c'est bien le cas ? »

Client : « Oui, bien sûr. »

Vendeur : « Alors rendez-vous service et profitez dès votre prochain dossier de conditions de travail plus agréables. »

Rappelez que la disponibilité est limitée. C'est sans doute difficile à admettre pour l'individu parfaitement rationnel que vous êtes, mais savez-vous que vous attachez beaucoup plus d'importance aux choses dont vous n'êtes pas sûr de pouvoir disposer à volonté ? Nous attribuons en effet beaucoup plus de valeur aux choses qui sont rares, ou sur le point de le devenir, qu'à celles que l'on est sûr de pouvoir obtenir sans difficulté. Ce phénomène tout à fait naturel est fondé sur ce que les psychologues appellent la réactance psychologique. Des expériences réalisées avec des enfants ont démontré que la réactance psychologique se manifeste dès l'âge de deux ans et demi. Il s'agit en fait de notre aversion viscérale pour la privation de liberté. Or, la perspective de ne plus pouvoir disposer de quelque chose est perçue, consciemment ou inconsciemment, comme une privation de liberté. Cette perception déclenche le réflexe d'accorder subitement plus de valeur à l'objet en question. Par conséquent, si la disponibilité de votre produit est limitée, vous avez intérêt à le mentionner.

Exemples

Limiter l'offre dans la durée :

Beaucoup de firmes s'appuient régulièrement sur ce principe dans leur stratégie marketing. Que ce soit pour vous vendre des voitures avec les séries limitées, des hamburgers avec la spécialité du mois, ou encore des yogourts avec les saveurs d'été.

Évoquer la disponibilité limitée du produit :

« Ce produit recueille un grand succès auprès de nos clients. Je ne suis pas en mesure de vous garantir que je pourrai encore vous le proposer très longtemps. »



Une erreur à éviter : jouer sur le risque d'indisponibilité lorsque ce n'est pas crédible

Vous utiliserez cette tactique seulement si vous pouvez justifier votre position. Dans le cas contraire, vous serez sans doute démasqué et votre crédibilité en sera affectée.

Dramatiser. Il s'agit d'être encore plus radical en démontrant les conséquences négatives qu'il y aurait à retarder la décision. Afin de rendre vos propos plus acceptables par le client, il est conseillé de parler de la solution et non pas du produit¹.

Exemples

- « Plus on attend, plus cela coûte cher. »
- « Plus la décision est retardée, plus sa mise en œuvre sera compliquée. »

Évoquer les éventuelles hausses de tarifs. Dans certains métiers, il est tout à fait possible et crédible de jouer sur ce facteur. C'est le cas par exemple de la banque ou des industries dont le coût des matières premières fluctue.

Exemples

- « Compte tenu des tensions observées sur le marché du travail américain, il n'est pas exclu que les taux remontent un petit peu à court terme. De mon point de vue, il est donc plus prudent de profiter du niveau actuel des taux pour mettre en place cette opération. »
- « Vous savez que le prix de la pâte à papier vient d'augmenter subitement sur les marchés. Il est clair que nos tarifs vont prochainement être réajustés. Afin de profiter des conditions actuelles, je vous propose de concrétiser cette affaire aujourd'hui même. »

Cette façon de faire peut paraître un peu « violente », mais elle aide souvent le client à justifier sa décision vis-à-vis de son entourage et parfois à gagner de l'argent.

• Le dernier argument

Pendant l'entretien, vous avez pris soin de sélectionner les arguments les plus adaptés à votre client. Vous n'avez donc pas tout dit, et il est probable que votre produit a d'autres atouts que le client ne connaît pas encore.

Cette technique consiste donc à compléter ce qui a été dit jusqu'à présent en présentant un avantage supplémentaire qui rend l'offre encore plus complète.

Exemple

- « Je viens de me rendre compte que j'ai oublié de vous dire que vous bénéficierez de conditions privilégiées sur les pièces détachées. »

1. Par exemple la solution est de disposer d'un contrat de prévoyance pour s'assurer des revenus le moment venu; le produit est le support « X ».

- **La vente partielle**

Votre client peut être séduit par votre proposition mais peut encore hésiter parce qu'il n'est pas rassuré à 100 % par la garantie de son succès. Ceci est d'autant plus fort lorsqu'il doit rendre des comptes en interne et qu'il s'imagine déjà en train de supporter les reproches sur les conséquences d'un mauvais choix. La vente partielle ou la proposition d'un « test » sera une façon de le libérer de cette crainte en lui donnant la possibilité de juger sur pièce.

Exemples

- « Je vous propose de commencer par un premier versement de 1 000 €, ce qui vous permettra de juger vous-même des performances de ce produit. »
- « Plutôt que de prendre une décision globale dès à présent, je vous suggère d'organiser une phase pilote avec les principaux décideurs et vous envisagerez la suite en fonction de leurs réactions... »

Cette technique est d'autant plus efficace que vous avez su viser haut dans un premier temps. Il faut en effet qu'il y ait un appel d'air libérateur entre la première proposition qui représente un volume très important, et donc lourd de conséquence, et la deuxième qui apparaît plus anodine. Si votre métier vous le permet, il peut être encore plus efficace de donner carrément la possibilité à votre client de revenir sur sa décision. C'est par exemple la technique utilisée par les commerçants qui proposent de reprendre l'article en question s'il ne convient pas. La technique est très efficace car les cas de retour sont marginaux, et lorsqu'ils surviennent, c'est un avoir qui est donné au client, ce qui sous-entend une vente quoiqu'il arrive.

- **Déculpabiliser son interlocuteur**

Parfois, votre client peut parfaitement comprendre l'intérêt de votre produit, en avoir très envie et encore hésiter parce qu'il se demande toujours si cet achat est vraiment justifié. Ce phénomène se rencontre plutôt dans les ventes de produits à caractère ludique ou d'agrément.

Exemple

L'un des deux auteurs est un adepte de la moto. Voilà comment il justifie sa dernière « folie »... : « J'ai longtemps hésité avant de me décider à choisir ce modèle en particulier » (loin d'être indispensable à l'usage quotidien).

L'argument le plus puissant pour le convaincre de passer du rêve à la réalité fut celui prononcé par un de ses amis qui lui dit la chose suivante : « On regrette toujours davantage ce que l'on n'a pas fait que ce que l'on a fait. Si cela te fait plaisir, fais-le et profite-en !... »

Il est parfois nécessaire de rassurer son client sur le fait qu'il ne doit pas y avoir de gêne à se faire plaisir... Déculpabiliser peut également consister à aider votre client à faire une infidélité à son fournisseur actuel. En effet si vous êtes en prospection, ce que vous vendez le sera sans doute au dépend d'un fournisseur déjà référencé. Or, si votre client entretient de bonnes relations avec ce fournisseur, il peut se sentir gêné vis-à-vis de lui. Vous devez dans ce cas le rassurer en l'aidant à justifier sa position vis-à-vis du concurrent et surtout vis-à-vis de sa propre conscience.

Exemples

- « Il ne s'agit évidemment pas de tout remettre en cause, mais simplement de compléter ce qui vous est proposé aujourd'hui. »
- « C'est votre rôle de rechercher constamment sur le marché les offres les plus adaptées à vos objectifs. »

• Recentrer sur le besoin du client

Si malgré plusieurs tentatives, votre client hésite encore, il peut être judicieux de ne plus vous concentrer sur votre produit en tant que tel, et de revenir en amont, au niveau du besoin du client.

Exemple

Agent d'assurance face à un client qui hésite au moment de souscrire un contrat d'assurance « assur-plus » :

« Finalement toute la question est de savoir si oui ou non vous souhaitez défiscaliser une partie de vos revenus ? »

(L'agent ne parle plus du produit « assur-plus », mais ramène le débat sur le terrain des objectifs poursuivis par le client.)

Cette tactique présente deux avantages majeurs :

- elle permet de rationaliser le débat, lorsque le client hésite et que la discussion a tendance à tourner en rond. La surprise du client face à une question de principe sur le besoin permet de provoquer un réflexe de confirmation des objectifs fondamentaux poursuivis;
- le fait de se concentrer sur les objectifs globaux permet également de relativiser les éventuelles objections sur des points de détail qui n'ont pas pu être traitées parfaitement et qui provoquent l'hésitation du client.

• Faire un bilan comparatif avec le client

Si malgré plusieurs tentatives votre client hésite toujours, et que vous avez le sentiment que cette hésitation n'est pas fondée, votre produit étant meilleur que celui de votre concurrent, proposez alors à votre interlocuteur de faire un bilan comparatif.

Dans sa version la plus simple, cette technique peut être utilisée de la façon suivante : contentez-vous de tracer une ligne verticale sur une feuille, et de lister avec votre client d'un côté les avantages et de l'autre les inconvénients de votre solution ; puis faites de même avec celles de vos concurrents.

- **Jouer sur le sentiment de liberté**

Nous en avons déjà décrit le principe¹ dans le chapitre 2 consacré aux stratégies d'entretien (p. 121). En phase de conclusion, nous pourrions jouer sur ce levier en rappelant au client qu'il a toujours le choix et le droit de dire « non », mais qu'il peut bien sûr aussi décider aujourd'hui et passer à autre chose...

Exemples

Chargé de clientèle d'une agence bancaire sur le point de conclure la mise en place d'un abonnement d'épargne :

« Souhaitez-vous repasser samedi prochain où préférez-vous qu'on remplisse le dossier dès à présent. Cela prend trois minutes. »

- **La position basse**

Les psychologues affirment que la position basse, qui consiste à « s'en remettre à l'autorité de son interlocuteur », est une stratégie de communication très efficace pour dominer la relation. Comment réagir par exemple devant un collègue qui entre en pleurs dans votre bureau pour vous présenter une requête ?

Bien entendu, ce « booster » ne va pas consister à pleurer devant votre client. Il s'agira simplement de jouer sur l'émotion, sur la « fibre » de votre interlocuteur.

Exemples

• « Je suis vraiment désolé car je suis persuadé que ce produit est exactement ce qu'il vous faut, et pourtant vous n'êtes pas encore décidé ? Je n'ai sans doute pas été assez clair sur un point ou quelque chose m'a échappé. Aidez-moi... »

• « Je m'en voudrais de ne pas insister. Je suis persuadé que ce produit est adapté à vos objectifs et pourtant je n'ai pas réussi à vous convaincre. Il s'agit sans doute d'un problème de présentation. Comment me conseilleriez-vous de présenter les choses ? »

➤ ***Deuxième étape : inviter le client à valider***

De nombreuses idées pour lancer votre conclusion vous ont été proposées. Soit votre client est manifestement disposé à signer. Dans ce cas, vous passez directement à la

1. La force du sentiment de liberté est décrite avec talent dans l'ouvrage de Joules et Beauvois, *La soumission librement consentie*, Presses Universitaires de Grenoble.

troisième étape. Soit vous avez encore un doute sur sa position. Dans ce cas, vous allez maintenant tester l'adhésion finale du client, et être ainsi dans une relation de pleine confiance avec votre interlocuteur pour passer à la troisième et dernière étape de votre conclusion.

Voici trois idées de tests.

- **Poser une question-déclic pour générer une dernière adhésion**

Il s'agit une nouvelle fois de profiter de la force de la cohérence. La dernière question-déclic va faire le lien entre le ou les points d'accord précédents et la prise de décision finale.

Exemples

- « Si on résume, compte tenu de l'utilisation que vous allez en faire, vous retenez plutôt ce modèle, c'est bien cela ? »
- « Finalement, compte tenu de tout ce que vous m'avez dit sur votre situation, cette solution est la plus adaptée, n'est-ce pas ? »
- « Vous voyez que nous avons répondu à toutes les questions que vous vous posiez. Est-ce que maintenant tout est clair pour vous ? »

Une réponse positive à une question de ce type, et la voie de la conclusion vous est ouverte. En revanche, si votre client n'est pas encore convaincu, il vous le dira. Si c'est le cas, creusez l'objection pour en savoir plus, et après l'avoir traitée, lancez à nouveau votre conclusion avec un autre « booster ».

- **Poser une question sur un point détail**

Il s'agit de poser une question sur un point accessoire par rapport à la décision principale. Cette question portera par exemple sur les quantités, les modes de paiement, les délais de livraison, les garanties, les utilisateurs, le lieu de livraison, etc.

Sur la forme, cette question peut être alternative ou non.

Exemples

- « Vous souhaitez régler immédiatement ou préférez-vous profiter de nos offres de financement ? »
- « Quel type d'accessoire préférez-vous ? »
- « De combien auriez-vous besoin de produits pour satisfaire vos besoins ? »
- « Qui utilisera les premiers exemplaires livrés ? »
- « Comment souhaitez-vous organiser l'installation ? »

En effet, si le client accepte de répondre sans réticences à ce type de question c'est que la décision de principe est prise, le cap est franchi, et vous pouvez passer à la troi-

sième étape. Si ce n'est pas le cas, il est probable qu'il vous réponde très vite et enchaîne à son tour par une question ou par une objection. Vous devez dans ce cas traiter l'objection avant de revenir à la première étape de la méthode.

- **Demander si le client a une « dernière » question**

Il s'agit tout simplement de demander à votre interlocuteur s'il a « une dernière question » à vous poser. Idéalement, cette façon de procéder ne vient qu'après plusieurs boucles entre « booster » et test de validation. La réponse du client peut être positive ou négative.

Si la réponse est positive. Si le client vous répond qu'il y a encore un point à préciser, le fait d'avoir spécifié « dernière question » induit qu'en toute logique, dans la mesure où votre réponse à cette question est satisfaisante, il n'y aura plus ensuite de raison supplémentaire d'hésiter.

Exemple

Vendeur : « Je crois que nous avons vu l'essentiel, mais peut-être avez-vous une dernière question ? »

Client : « Euh... que se passe-t-il si nous souhaitons résilier le contrat avant la fin ? »

Vendeur : « En effet, c'est un point important. Votre contrat vous garantit cette possibilité à tout moment, moyennant un préavis d'un mois. Cela correspond bien à ce que vous souhaitiez ? »

Client : « Oui, comme cela, on se sentira plus libre. »

Après avoir validé votre réponse par une question de contrôle, si vous sentez que toutes les chances de succès sont de votre côté, vous pourrez enchaîner sur la troisième étape. Si ce n'est pas le cas, alors revenez à la première étape et remettez votre client dans une dynamique positive grâce à un nouveau « booster ».

Si la réponse à cette question est négative. Existe-t-il une invitation plus claire à conclure la vente ? À ce niveau-là, si vous ne passez pas à l'étape suivante, vous pourriez être accusé avec raison de « non-assistance à personne ayant envie de signer !... »



Une erreur à éviter : tester l'adhésion du client quand sa décision est prise

Cette deuxième étape ne doit avoir lieu que si vous avez encore un doute. Dans le cas où le client vous invite lui-même à la concrétisation, il ne faut surtout pas risquer de provoquer une hésitation en proposant un test superflu.

► *Troisième étape : concrétiser naturellement*

Du point de vue « technique », la dernière étape est la plus facile à réaliser. Reprenons l'image du tennis évoquée en début de chapitre : après avoir validé l'adhésion du client, nous nous trouvons dans la position du joueur monté à la volée qui a tout le court devant lui pour « déposer » son point gagnant. « Il n'y a plus qu'à » mettre la raquette en face de la balle péniblement renvoyée par l'adversaire débordé. Et pourtant, il arrive parfois que les coups les plus faciles soient loupés...

Imaginez-vous en train d'acheter quelque chose. Comme il s'agit d'un achat important pour vous, vous avez longuement réfléchi. Une fois votre décision prise, vous vous sentez soulagé, satisfait et vous n'avez plus qu'une hâte, concrétiser. C'est à ce moment-là que le vendeur reprend de plus belle et part dans une description technique qui n'en finit plus. Quand va-t-il s'arrêter ? Vous l'ignorez, mais plus il argumente, plus vous vous impatientez... Soudain, il vous parle d'un point que vous n'aviez pas abordé jusqu'alors : le service après-vente. Vous n'aviez pas posé de questions sur ce point puisque vous étiez jusqu'alors persuadé que ce type de produit ne pouvait pas tomber en panne. D'un seul coup, votre certitude en a pris un coup. Vous manifestez votre inquiétude au vendeur. Il bredouille alors d'autres arguments pour vous rassurer et finit par vous demander avec l'assurance d'un automobiliste qui vient d'emboutir la voiture de Mike Tyson : « Voulez-vous le prendre maintenant ou préférez-vous réfléchir encore un peu ? »

Une fois rentré chez vous, vous vous demandez déjà comment vous allez faire pour vous priver d'un tel produit, celui dont vous rêviez, et qu'on n'a pas voulu vous vendre...

Bien entendu, vous n'avez jamais rencontré un vendeur de ce type, mais les ventes les plus importantes, celles qui ne sont pas censées être faciles à concrétiser, peuvent provoquer un stress générateur de maladresses fatales.

• Deux idées clés à se remémorer

C'est au vendeur de conclure. N'attendez pas que votre client vous demande de conclure votre vente. Même s'il en a très envie, c'est à vous qu'il appartient de proposer de passer à la concrétisation. Qu'il s'agisse de la signature d'un contrat, d'un bon de commande ou d'un règlement, c'est à vous de prendre les choses en mains pour aborder cette étape. Traditionnellement, les vendeurs qui hésitent à conclure se réfugient dans l'argumentation et « rachètent » leur vente. En effet, une fois que le client a pris sa décision, argumenter à nouveau ne présente aucun intérêt. Bien au contraire, cela soulèvera des inquiétudes.

La fébrilité est contagieuse. Le client cherche à se rassurer. Il a besoin d'avoir en face de lui quelqu'un qui l'aide à rationaliser sa décision. Si, au moment crucial de la conclusion, il a affaire à un vendeur qui manifeste un doute, ou qui ne semble pas

complètement convaincu, le malaise de l'acheteur peut réellement être très important et provoquer l'hésitation fatale. Il est donc absolument nécessaire de rester parfaitement naturel au moment de conclure la vente. Il ne s'agit en fait que de l'issue logique du reste de l'entretien, et le client ne doit pas percevoir chez vous de changement d'attitude.

• Quelques exemples de formulation

Le test de la deuxième étape avait pour but de rassurer le vendeur sur l'issue favorable de sa vente. Dès lors que le test est positif, il s'agit d'enchaîner le plus naturellement du monde et de proposer la signature.

Exemples

- « Il ne nous reste plus qu'à passer aux aspects administratifs. Pouvez-vous m'épeler votre nom s'il vous plaît ? »
- « Je vous propose de remplir ensemble le contrat, votre nom s'écrit bien... »
- « Je vous propose de mettre en place votre dossier dès à présent. Quelle sera l'adresse de livraison ? »
- « Pouvez-vous inscrire votre nom et votre adresse dans cet espace ? »
- « Je vais tout noter dès à présent afin de déclencher la livraison le plus vite possible. »

• Après la conclusion

Une fois l'engagement du client obtenu, il ne vous reste plus qu'à remercier le client, lui exprimer votre satisfaction, et lui rappeler votre engagement personnel pour la suite. Considérez maintenant que vous avez en face de vous un ambassadeur susceptible de vous envoyer d'autres clients, et traitez-le en tant que tel.



Deux erreurs à éviter après la conclusion

En faire trop...

« Vous avez vraiment fait une excellente affaire ! Vous ne le regretterez pas ! À votre place j'aurais pris la même décision, etc. » Pitié pour l'acheteur ! N'en rajoutez pas. Restez calme jusqu'au bout, même s'il s'agit de « la vente de l'année ». N'oubliez pas que la loi autorise parfois les clients à revenir sur leur décision dans les jours qui suivent, s'ils se mettent à douter... Ne les faites donc pas douter en arborant un sourire un peu trop large, ou en les noyant sous les compliments superlatifs.

...ou pas assez !

Inversement, si après avoir rangé rapidement le bon de commande vous disparaîsez aussi vite, le client risque d'éprouver une certaine frustration.

Maîtriser les suites à donner

Bien maîtriser une méthode pour conclure vous aidera sans aucun doute à augmenter votre taux de concrétisation. Mais quelle que soit votre dextérité, il est évident qu'il y aura encore des entretiens qui ne pourront pas être immédiatement concrétisés par une commande.

Nous allons envisager trois cas de figure.

► *Le client dit « non » définitivement*

Vous avez tout tenté, déployé tous les efforts, en vain. Finalement votre solution n'a pas été retenue et c'est la concurrence qui a remporté cette affaire.



Une erreur à éviter : rater sa sortie par un comportement de « mauvais perdant »

La déception est légitime, mais elle peut parfois provoquer des réactions dommageables par la suite. Or, il faut savoir rester beau joueur dans la défaite pour préserver l'avenir !

Trois principes sont à respecter lorsque la partie est perdue :

Donnez des regrets à votre interlocuteur. Il s'agit de rester exemplaire jusqu'au bout. Exprimez vos regrets de ne pas avoir conclu cette affaire et souhaitez à votre client de réussir dans la mise en œuvre de son projet :

« Je suis déçu de ne pas vous avoir convaincu. Néanmoins, j'ai été ravi de vous connaître et je reste à votre disposition au cas où vous souhaiteriez avoir d'autres informations... »

Plutôt que de lui dire qu'il s'est trompé, manifestez-lui le plaisir que vous aurez à répondre le cas échéant à une demande d'information complémentaire. Il faut que le client conserve un bon souvenir de vous, qu'il se sente presque coupable de ne pas vous avoir suivi (pour cette fois...).

Minez le terrain de la concurrence. Rien ne vous empêche de terminer votre entretien en donnant un conseil à votre client. Il peut s'agir par exemple de surveiller de près un point particulier. Bien évidemment, le point en question correspond à une faiblesse notoire du produit concurrent par rapport à votre offre. Si votre attitude a été suffisamment positive pour que votre interlocuteur vous apprécie, il se peut qu'il suive votre conseil et soit particulièrement vigilant à l'encontre de son fournisseur.

Laissez la porte ouverte. Si la solution concurrente n'est pas satisfaisante, et que votre interlocuteur se met à regretter son choix, il faut qu'il puisse « sauver la face » vis-à-vis de vous. En effet, votre client peut avoir envie de revenir vous voir, mais ne pas oser parce qu'il ne veut pas avoir l'impression d'avouer son erreur. Vous devez donc faciliter le « retour en arrière » en prenant vous-même l'initiative du contact. Il est même judicieux de prévoir d'emblée, et avec lui, une date de contact ultérieur pour « prendre des nouvelles ».

► *Le client juge l'investissement prématuré*

Il ne s'agit pas d'un refus, mais simplement le moment d'achat n'est pas encore venu. Votre obsession doit être de rester dans le paysage, afin d'être là au bon moment.

Un responsable d'une société de conseil en immobilier d'entreprise illustre cette notion par l'expression suivante : « Être le premier lorsque le lapin sort du fourré ». Dans cette profession, les commerciaux rencontrent souvent, lors de leurs actions de prospection, des entreprises qui ne savent pas toujours très clairement quelle sera l'option retenue en fin de bail : rester dans les lieux ou chercher de nouveaux locaux. En revanche, un jour, subitement, la décision est prise et la recherche commence. C'est à ce moment précis que le commercial doit être présent pour obtenir son mandat. Ainsi, tous les prétextes sont bons pour générer des contacts intermédiaires.

Gardez la maîtrise de la suite à donner. Quels que soient les prétextes invoqués par le client pour différer sa décision, *il est important que le vendeur conserve la maîtrise des étapes suivantes.* Vous devez terminer l'entretien sur un accord concernant la suite des événements.

Prévoyez des suites à donner. Pour vous aider à générer des contacts réguliers avec votre prospect, il est judicieux de disposer de « bonnes raisons » pour le contacter de temps à autre. Les quelques idées qui suivent vous aideront à constituer votre liste personnelle.

De bonnes raisons de contacter un prospect

Envoyer un écrit récapitulatif de l'entretien (et suivre au téléphone).

Envoyer une documentation complémentaire.

Rappeler pour répondre à une question soulevée pendant l'entretien (d'où l'importance de ne pas toujours avoir réponse à tout).

Rappeler pour faire part de la sortie d'un nouveau produit.

Rappeler pour prendre connaissance de l'évolution de ses attentes et/ou critères de choix.

Rappeler pour proposer de remettre une analyse ou une étude sur l'utilisation de votre produit dans le secteur d'activité du prospect.

Rappeler pour obtenir un rendez-vous avec les utilisateurs afin de mieux comprendre les implications internes.

Rappeler pour faire part d'une information nouvelle sur une évolution technique (prestations) du produit pressenti.

Rappeler pour proposer une invitation à une manifestation.

Faire une visite de proximité.

Appeler pour le tenir informé sur l'état des disponibilités.

Rappeler pour poser une question supplémentaire.

Profiter de la publication dans la presse d'une information particulière le concernant et demander au client si ceci fait évoluer la demande.

Rappeler pour préciser l'arrivée de la date butoir d'une échéance (fiscalité, millésime, bail, garantie...).

Proposer un rendez-vous avec un tiers. (un expert de votre société, un de vos clients référents, votre top management, etc.).

Proposer une visite « démonstration ».

► *Le client souhaite réfléchir*

Si votre client souhaite réfléchir pour mûrir sa décision, ou si la décision doit être prise de façon collégiale avec d'autres personnes, il est également très important de bien maîtriser la fin de l'entretien, car la vente se réalisera peut-être en interne et en votre absence. Il faut que votre interlocuteur parte avec la meilleure impression et surtout qu'il soit en mesure de choisir ou de faire choisir votre solution le moment venu.

Voici deux conseils pour conditionner la réflexion de votre client.

• **Rappeler les critères de choix importants avec la « carte de la sélection »**

Lorsque votre interlocuteur s'apprête à vous quitter pour comparer ensuite votre solution à d'autres, il est important qu'il parte en ayant en tête les principaux points à comparer. Vous allez donc les lui rappeler juste avant de clôturer votre entretien¹.

Exemple

« J'espère vivement que nous aurons le plaisir de travailler ensemble, mais je comprends que, pour un tel investissement, vous preniez soin de recueillir toutes les informations utiles. Nous avons vu ensemble des tas de choses. Pour résumer, je crois qu'il est bon que vous ayez à l'esprit les *trois points principaux* à comparer, et ainsi vous assurer d'avoir véritablement la solution la mieux adaptée à vos objectifs.

1. La technique de la carte de sélection est décrite dans le chapitre 3, Convaincre, p. 223.

Le premier point à comparer est celui du coût des consommables. À la longue cet aspect peut largement contrebalancer un prix d'appel séduisant sur la machine.

Le deuxième point à comparer est la facilité d'utilisation. Compte tenu du nombre très important des utilisateurs potentiels, vous devez absolument avoir une machine qui n'impose pas de longues heures de formation.

Et enfin, *le troisième point à comparer* est la solidité de votre fournisseur. Compte tenu des mouvements constatés dans ce secteur, il est important d'avoir à l'esprit qu'avec cet investissement vous choisissez un partenaire pour dix ans. »

Si cette technique est bien maîtrisée, vous verrez sans doute votre prospect prendre des notes sur les trois points en question. Si c'est le cas, c'est bon signe et votre concurrent n'a qu'à bien se tenir...

- **Rappeler votre engagement personnel en utilisant « la carte de l'émotion »**

Si vous avez le sentiment que tout a été dit et que l'aspect rationnel de l'achat a été traité de façon exhaustive, jouer la carte de l'émotion sera peut être l'ultime signal rassurant à émettre. Il s'agit de jouer sur la relation et de mettre en avant son engagement personnel.

Exemple

« Au-delà de tout ce que nous avons pu dire sur ce produit, je tiens à vous dire que si vous nous accordez votre confiance, je serai particulièrement fier de travailler avec vous et tout sera mis en œuvre pour vous assurer la plus grande satisfaction. »

Beaucoup de commerciaux rencontrés à l'occasion de séminaires se déclarent (dans un premier temps) un peu mal à l'aise pour manier cette technique. Pour bien en percevoir l'utilité, il faut être conscient que la vente ne peut reposer uniquement sur ce point. Il s'agit simplement de la touche personnelle supplémentaire qui démontre encore une fois que vous avez vraiment envie de travailler avec votre client. Personne ne vous reprochera jamais de trop le montrer dès lors que vous êtes sincère. D'ailleurs c'est souvent le contraire qui est préjudiciable. Vous-même, ne vous est-il jamais arrivé de dire d'un vendeur : « Celui-là, il n'avait vraiment pas envie de vendre !... »

Négocier et défendre ses conditions

Jusqu'à présent, nous avons vu dans la première partie de ce chapitre comment conclure un entretien de vente dans une situation où la pression sur les prix n'est pas trop forte, voire inexistante.

Nous allons maintenant nous concentrer sur la situation qui impose de trouver avec le client les meilleurs ajustements possibles sur les conditions dans lesquelles la « signature » peut s'obtenir : les conditions budgétaires, les conditions techniques, les modalités juridiques, les conditions de planification...

Le signal le plus fréquent de cette transition entre les étapes précédentes de la vente et le début de la « danse » est lorsque le client nous dit : « Faites un effort sur le prix, les délais, les conditions... ». Ou, plus féroce : « Votre offre technique pourrait coïncider avec nos besoins, mais vos conditions ne sont pas du tout acceptables comparées aux concurrents ». Ou, tout simplement, quand on passe dans les mains des vrais acheteurs de métier qui vont commencer par vous dire que pour eux, la technique importe peu : « tous les concurrents proposent peu ou prou la même chose... ».

Exemple d'un acheteur d'un grand opérateur Télécom

« Lorsque je prépare ma négociation, j'établis une demande la plus basse possible, en listant les arguments qui vont me permettre de tenir cette position, de la justifier longuement en restant crédible et sans jamais perdre la face. »

Quels que soient le ton ou la forme utilisée par l'acheteur, on franchit bien une étape dans le process de sélection : le client a admis que la proposition correspondait à sa demande sur les aspects techniques, et il veut maintenant réaliser l'affaire aux meilleures conditions économiques pour lui.

Préparer la négociation

Nous allons voir que la réussite en matière de négociation est une affaire de :

- contexte (adapter sa préparation et les ressources à utiliser en fonction des enjeux, de la personnalité de l'acheteur et du type d'affaire);
- méthodes (s'imposer une structure pour se préparer, conduire et conclure avec pour chaque étape des outils, des repères et des réflexes);
- comportements (faire face à des situations de pression, de désaccord, de « montée d'adrénaline », ce qui réclame des qualités particulières de sang-froid, de lucidité, d'audace).

Sur chaque affaire, on devra faire face à différents types de négociateurs et s'adapter en conséquence alors que chacun de nous a aussi ses propres automatismes et réactions spontanées.

☞ *Toute la difficulté est de rester serein et focus sur ses objectifs sans subir la pression créée à dessein par l'acheteur.*

► *S'adapter au contexte*

• Appréhender la globalité de la négociation

Un processus de négociation ne se résume pas à un face-à-face client pour discuter du tarif mais il s'intègre dans un système complet.

Tout d'abord, la négociation commence en réalité à la première poignée de main. On a tendance à ne concevoir la négociation qu'au moment des pourparlers finaux alors que tout démarre dès la phase de prospection. Beaucoup de commerciaux commencent peu ou prou leurs entretiens de prospection par un : « Merci, Monsieur le client, de nous recevoir ». Pourtant, c'est le client qui devrait les remercier de se déplacer pour leur proposer des solutions à valeur ajoutée qui vont permettre à leur entreprise d'être plus performante ! Non ? Pourquoi se positionner ainsi d'entrée de jeu en position inférieure face au client ? Il est important de comprendre que le terrain de la négociation future est en train de se préparer à ces instants. Trop de vendeurs, dès les premiers instants, montrent au client leur « dépendance » en croyant bien faire pour se montrer « commercial ». Il ne faut pas confondre courtoisie et expression explicite d'un « besoin » de séduire.

Ensuite, face aux différents acteurs impliqués de près ou de loin dans la négociation, on focalise trop souvent sur la négociation face au client, alors que d'autres négociations souvent moins visibles sont en jeu. Prenons l'exemple d'un laboratoire pharmaceutique qui distribue des médicaments pour soigner une pathologie rare pour des enfants. Dans la négociation de ce laboratoire avec un gros client hospitalier, on distinguera quatre négociations concomitantes.

La négociation horizontale. C'est la plus évidente. C'est celle entre le laboratoire et cet hôpital.

La négociation verticale. Elle concerne l'équipe qui préparera la négociation face au client (chercheurs, conseillers techniques, commerciaux terrain, commerciaux siège, managers, etc.). Une négociation devra s'établir pour que l'on se mette d'accord sur de nombreux sujets à l'intérieur même de l'équipe. Quel prix annoncer, quel prix de repli, quelles conditions annexes, comment se distribuer les rôles face au client, etc. Cette négociation est souvent éludée ou sous-estimée. Et cela profite alors à l'acheteur qui perçoit des failles ou des décalages dans les discours de ses différents interlocuteurs y compris lorsque ceux-ci sont ensemble au rendez-vous.

La négociation interne. Elle est en général beaucoup plus visible et fortement ressentie par les commerciaux. L'une des questions les plus pressantes concerne les limites que l'on se donne ou qui nous ont été données (quand un mandat existe) pour conclure l'affaire. Jusqu'où pouvons-nous ou devons-nous aller ? C'est là que réside le « mandat » passé avec son management pour déterminer les conditions et limites de sa négociation. Elle est cependant souvent vécue comme une non-négociation. En réalité c'est bien une négociation et qui va au-delà de la détermination d'un prix limite. Elle

concerne la stratégie de négociation, les différentes réponses possibles aux scénarios les plus probables et l'utilisation des marges de manœuvre préalablement constituées. On pourra ainsi négocier, dans notre exemple, des aménagements spécifiques en termes de services avec notre pôle logistique pour apporter à cet hôpital des réponses particulières en termes de livraison, et pourquoi pas également une négociation supplémentaire avec le siège aux États-Unis pour revoir le taux de cession et la parité €/ \$ à l'intérieur du groupe.

La négociation externe. De nombreux acteurs sont impliqués : les pouvoirs publics et le ministère de la Santé *via* les AMM (Autorisations de mise sur le marché), les associations de parents d'enfants affectés par cette maladie, les professions médicales, les relais d'opinion ou médiatiques (associations de consommateurs, journaux, etc.), les concurrents qui disposent d'une thérapie différente, les sous-traitants qui fournissent une molécule rare et complexe indispensable à la fabrication du médicament. Autant de négociations ou de lobbying potentiels qui seront nécessaires pour mener à bien la négociation principale (horizontale) de ce laboratoire avec les acheteurs de l'hôpital.

La négociation horizontale devrait donc être, en théorie, l'aboutissement ou la résultante des trois autres négociations (verticale dans l'équipe, en interne avec son management ou son organisation et en externe par rapport à tous les acteurs périphériques). Dans la pratique, c'est souvent exactement l'inverse. On va négocier en interne dans l'urgence après s'être trouvé désarçonné, sans réponse, face au client. On s'emmêle les pinceaux en équipe, voire on se contredit face au client. Ou on négocie allégrement en donnant son meilleur prix pour s'apercevoir à la fin de l'entretien que le client voit les concurrents le lendemain. On décide alors de rappeler le sous-traitant pour lui demander de baisser son prix à son tour. Nous verrons dans la conduite de la négociation comment anticiper et éviter ces petits désagréments.

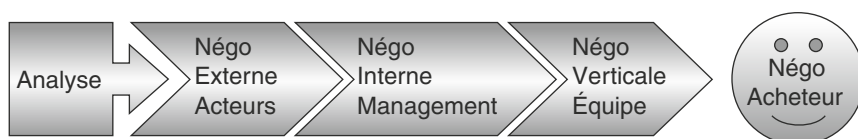


Figure 4.2 – La négociation horizontale est la résultante des trois autres négociations

L'efficacité du vendeur consiste aussi à intégrer dans sa négociation des interlocuteurs variés chez son client qui ne sont pas nécessairement visibles ou connus de lui, et ceci le plus en amont possible. Chacun a ses propres objectifs et se trouve face à ses propres contraintes et ses enjeux, souvent d'ordre « politique » dans le compte. C'est l'un des éléments qui rend la négociation complexe dans un grand compte : intégrer ces jeux d'acteurs et comprendre les exigences de ces différentes personnes,

mais aussi et surtout pourquoi les personnes formulent ces exigences (quels sont leurs intérêts, qu'ont-ils à y gagner ou à y perdre ?) Pour le vendeur, il n'y a pas *une* négociation horizontale, mais *des* négociations horizontales avec parfois des objectifs contradictoires chez le client.

• **Évaluer le rapport de force**

S'adapter au contexte, c'est aussi savoir décrypter l'analyse objective du rapport de force. Avant même que les négociations ne se déroulent, on peut se sentir plutôt armé, bien préparé, voire tout à fait serein pour « entrer dans la danse » (engager les négociations). Mais force est de constater que, le plus souvent, nous rencontrons des commerciaux qui estiment se trouver dans une position plutôt défavorable, qui se sentent vulnérables, voire totalement désarmés face aux exigences de leurs interlocuteurs avant une négociation. Info ou intox ? Pour les vendeurs grands comptes, souvent face à des enjeux de chiffre d'affaires élevés, cette pression ou cette « peur de perdre » peut être encore plus forte. Il convient donc de distinguer ce qui relève d'une vision objective, et ce qui relève de la pression naturelle des affaires ou d'une vision subjective de la part du commercial.

On peut ainsi avoir le sentiment que :

- on ne dispose que de très peu, voire d'aucune marge de manœuvre, de possibilité de « bouger » certains paramètres (prix, délais, clauses...). Parfois, l'enjeu concurrentiel peut nous laisser penser que tout est figé. Ainsi, de plus en plus de cahiers des charges de grands comptes, par exemple dans les services informatiques, précisent en amont que toute offre qui sera dans une fourchette de + 20 % de la moyenne ne sera même pas considérée. Une façon sympathique d'empêcher dès le démarrage toute velléité de se distinguer... Parfois aussi, le commercial est lui-même pris au piège en interne. Il dispose d'informations insuffisantes sur les coûts et les déterminants de la rentabilité de l'opération. Cela peut être une volonté de la part du management que de déléguer très peu de marge de manœuvre, c'est aussi souvent simplement un manque d'anticipation et de rigueur de gestion lorsque l'on vend des solutions « sur mesure ». Les acheteurs que nous rencontrons lors de séminaires ne cessent d'ailleurs de nous poser cette question lancinante : mais comment les commerciaux établissent-ils leurs prix initiaux et leurs planchers ? Tant la fixation des prix et des marges de manœuvre leur paraît souvent complètement aléatoire et non raisonnée.
- le client ne nous communique pas ou peu ses réels besoins. Il nous manque certaines informations essentielles (données de marché, de concurrence, de calcul de coûts, de compatibilité technologique...) pour évaluer réellement l'intérêt du client pour notre offre.
- nos interlocuteurs paraissent disposer de moyens de pression, ou d'atouts dans la négociation qui ne nous positionnent pas à égalité, particulièrement dans l'achat de « commodités », des produits ou services à faible valeur ajoutée facilement disponibles sur le marché.

Et c'est souvent là le problème : on a « le sentiment que... ». Toute la préparation d'une négociation doit permettre de passer des impressions à l'analyse.

- **Faire une analyse « à froid » de la solution de repli du client**

Pour Éric Berne, cofondateur de l'Analyse transactionnelle : « Le gagnant est celui qui sait ce qu'il fera s'il perd, mais il n'en parle pas; le perdant ne sait pas ce qu'il fera s'il perd, mais parle de ce qu'il fera s'il gagne ».

C'est le concept de « Mesore » (meilleure solution de repli) ou pour les Anglo-Saxons de « Batna » (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*). Préparer une négociation, c'est d'abord réfléchir aux conséquences d'un non-accord. Qui perd le plus si nous ne faisons pas affaire ensemble ? Nous ou le client ? Si on y réfléchit bien, dans la plupart des cas, quand un vendeur rentre dans le bureau d'un acheteur, les enjeux les plus forts sont sur les épaules de l'acheteur. Il ne peut pas ne pas acheter, en revanche il peut se tromper dans ses choix. Rares sont les vendeurs qui risquent réellement leur poste sur une vente. En cas d'échec, ils auront d'autres projets pour tenter de compenser. Inversement, l'échec dans l'achat d'une solution stratégique peut avoir des conséquences beaucoup plus fâcheuses pour un acheteur. Voilà une bonne raison pour leur pardonner leurs excès qui agacent tant les vendeurs. Allez, compatissez un peu !

Préparer et imaginer le pire, anticiper plusieurs scénarios possibles, imaginer ce que l'on prévoit de faire si la négociation n'aboutit pas aux résultats escomptés avec notre (nos) interlocuteur(s), sont autant de questions préalables pour analyser réellement celui qui a le plus de force dans la négociation. Ce n'est pas une question de taille entre le client et le fournisseur, ni une question de prix et de concurrence, c'est simplement l'analyse de ce que feront l'un et l'autre s'ils ne s'entendent pas.

Exemple

Les trois associés d'une PME se réunissent pour déterminer le prix de cession d'une licence de logiciel et tenter de déterminer le prix à offrir à un grand compte intéressé par le produit. Un premier associé lance un chiffre : 50 000 €, c'est le prix d'un produit comparable existant. Le deuxième intervient : non, au moins 75 000 €, notre produit est meilleur.

Le troisième s'exclame : mais vous êtes fous ! Cela vaut au moins 1,2 million d'euros, et encore, je suis sûr qu'ils seraient même prêts à payer plus car ils vont gagner 20 % de productivité sur leur chaîne de production avec notre produit qui est unique.

Les associés finiront vraisemblablement par se mettre d'accord sur un prix « de marché ». L'important est de bien déterminer quelle est la Mesore des uns et des autres, ou quel est celui qui a le plus intérêt à ce que l'affaire se fasse :

- Le client a-t-il vraiment besoin d'investir sur sa chaîne de production ou peut-il continuer avec l'existant ?
- Peut-il trouver une solution concurrente de compromis ?
- A-t-il déjà un budget affecté qui serait facile à « combler » alors que si l'on est trop gourmand, on l'oblige à retourner en interne pour demander un investissement supplémentaire avec un aléa de refus ?
- Le fournisseur a-t-il d'autres alternatives crédibles pour vendre son produit ?
- Pourrait-il le proposer au concurrent du grand compte ?
- De quel temps dispose le fournisseur de logiciel pour faire rentrer du cash par une vente ? Ses actionnaires mettent-ils la pression ?
- En cas de choix trop ambitieux sur le prix, peut-il y avoir un clash entre associés ? Quelles seraient les conséquences ?
- Etc.

Toutes ces questions permettent de réfléchir « à froid » sur les positions de force. Mais aussi de préparer une éventuelle tactique d'argumentation dans la négociation. Car l'important n'est pas tant la réalité de la Mesore, mais la façon dont on la fera percevoir à l'autre partie... Dans la façon de présenter sa solution de repli, tout est possible y compris « l'intox ». Sur ce point on peut contredire un peu Éric Berne. Le vainqueur est aussi souvent celui qui parle de ce qu'il fera si on ne se met pas d'accord, simplement il en parle à son avantage. Ainsi le client qui négocie cherchera toujours à nous faire croire qu'il a une alternative crédible avec la concurrence, même si c'est complètement faux.

Exemples

Le client nous dit-il la vérité quand il déclare que si l'on dépasse son budget de 60 000 €, il ne pourra rien faire ?

Que sait-on réellement des capacités du produit concurrent ?

Comment montrer au client que nous avons d'autres projets engagés dans son secteur d'activité ?

Comment renégocier avec nos actionnaires un délai sur la contribution attendue ?

Comment organiser notre équipe de négociation pour parler en « front uni » ? Ou, au contraire, comment faire croire à un désaccord entre nous pour faire monter les enchères, un des associés endossant le rôle du méchant qui ne veut pas lâcher ?

Etc.

Les scénarios sont infinis, mais seule une préparation implacable permettra de faire des choix judicieux.

Le mieux est de toujours travailler objectivement à renforcer une Mesore « réelle ». Il s'agit donc de valoriser cette alternative qui existe, la comparer au résultat prévisible de la négociation et sélectionner celle qui nous paraît la meilleure.

Cela signifie donc que l'on dispose d'un « plan B », parmi plusieurs possibilités, qui se révèle une solution de secours acceptable et applicable si la négociation n'aboutit pas aux conditions prévues. Le fait même d'envisager sérieusement la réalisation de ce plan B diminue la « pression » que nous nous imposons pour aboutir dans la négociation. La plupart du temps, les commerciaux ont du mal à apprécier objectivement leur Mesore. « Je n'en ai pas puisque si je perds l'affaire je n'ai pas d'autre choix », est la réponse la plus commune. Et pourtant...

- Que perd-on vraiment si c'est un prospect ?
- Que gagne-t-on vraiment si l'affaire n'est pas rentable ?
- Et qu'en sera-t-il sur le reste de nos relations avec ce compte ? Si on lâche sur cette affaire qu'en sera-t-il sur le reste de notre business (effets de contagion et de récurrence) ?
- Qu'est-ce qui nous empêche de proposer notre produit à d'autres ? Et au concurrent direct ?
- Si on est fournisseur en place, quels vont être les coûts de transfert du client pour changer de fournisseur (*switching costs*) qui peuvent être multiples en temps et moyens supplémentaires à mobiliser, etc.

La solution de repli dont nous disposons servira de référence pour évaluer l'intérêt des solutions négociées. Par conséquent, s'engager dans une négociation suppose implicitement que les résultats visés à l'issue de notre négociation soient plus intéressants que notre plan B. Parfois, cela suppose aussi de la part du vendeur d'affronter des situations très tendues où il devient nécessaire d'expliquer au client réellement notre Mesore ou plan B. Par exemple, expliquer sobrement à un client que « si l'affaire ne se fait pas, alors... » et à émettre de façon tranquille son pouvoir de nuisance. Il est fréquent que, lors de nos ateliers de négociation avec des vendeurs, nous rencontrions ce type de situations. Ils découvrent alors souvent qu'ils disposent en réalité d'un pouvoir de nuisance (en dehors de l'affaire en cours le plus souvent) sans jamais avoir osé l'exprimer à leur client.

Exemple

Dans une société d'équipement industriel pour le monde hospitalier où nous intervenions, un Vendeur Grands Comptes se trouvait confronté à un de ses plus gros clients qui n'acceptait aucune hausse de consommables et refusait de payer les matériels mis à disposition depuis des années. Il a suffi de préparer un courrier (le client refusait même toute visite du commercial...) pour signifier au client que dorénavant la hausse s'appliquait unilatéralement. Il devait payer à l'avance tous les consommables et petites fournitures dont il avait besoin régulièrement pour être livré. En quelques heures, la situation s'est débloquée et le client a accepté (après quelques hurlements) ce qu'il avait toujours refusé jusqu'alors. En réalité, il n'avait aucun choix (changer de fournisseur était trop long et compliqué vis-à-vis de ses équipes internes formées au produit

de fournisseur) et il était bien obligé de négocier. Encore fallait-il oser le lui dire clairement et sans agressivité et l'obliger à se mettre autour de la table de négociation...

La question est toujours de faire comprendre au client que l'on a envie de travailler avec lui, mais pas besoin. Le jeu (des deux côtés d'ailleurs) est de trouver toutes les façons de montrer à son interlocuteur que l'on a envisagé de ne pas faire l'affaire et que si l'on peut le regretter, ce n'est pas pour autant dramatique, voire que cela sera plus dramatique encore pour lui.

Il est donc essentiel pour le commercial d'identifier la Mesore de ses interlocuteurs : quels sont leurs choix possibles, leurs alternatives crédibles et attrayantes s'ils ne travaillent pas avec nous ? Quel est le réalisme de ces solutions de repli ? Quitte à savoir exprimer, s'il le faut, un pouvoir de nuisance pour les pousser dans leurs retranchements.

- Identifier les points forts et faibles des deux parties

Exemple

Imaginons que vous recherchez un appartement de petite surface dans un quartier chic. Vos revenus sont modestes mais vous tenez à trouver dans le quartier car c'est près de votre travail. Il n'y a qu'un seul agent immobilier spécialisé en petite surface et c'est donc lui qui vous a fait visiter depuis 12 mois de nombreux appartements jamais tout à fait satisfaisants pour vous. Entre temps, il a eu tout loisir de vous observer et de voir se préparer un heureux événement dans votre couple puisque vous attendez un enfant. Comme il vous l'a fait remarquer sans que vous ne contestiez, ce serait quand même mieux de déménager un peu avant l'accouchement. Aussi, ces dernières semaines, vous avez tenté d'accélérer en faisant des offres un peu négociées, mais à chaque fois le bien est parti au prix affiché. Aujourd'hui, vous venez de visiter un appartement vraiment attractif... Sauf le prix : 15 % au-dessus de votre budget. Vous avez remarqué que le nom du propriétaire est le même que celui de votre big boss... Effectivement, le propriétaire est son petit-neveu... Ceci vous met un peu mal à l'aise pour négocier trop durement ! L'agent immobilier vous rappelle en vous disant que cette fois-ci, il faut vous décider car quoi qu'il en soit un autre client est très intéressé et doit revenir visiter le bien avec son conjoint.

On vous laisse deviner votre Mesore... Ce cas extrême (quoique...) de déséquilibre, nous permet de rentrer dans le détail sur ce qui fait que l'on se sent en position de force ou non. C'est ce qu'on appelle les curseurs du pouvoir¹. Nous vous proposons de prendre le temps de relire cette illustration après avoir pris connaissance des quelques « curseurs » qui suivent.

1. Philippe Korda, *Vendre et défendre ses marges*, Dunod, 2005, 3^e édition.

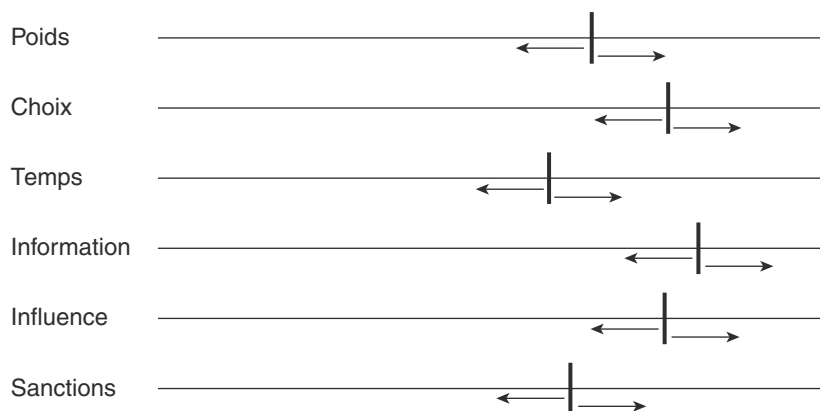


Figure 4.3 – Les curseurs du pouvoir

Pour chaque thème, il convient donc d'identifier dans le détail comment se positionnent les curseurs entre le client et nous, en amont de la négociation, par une analyse « à froid ».

- *Le poids*

C'est l'importance respective de chacune des deux parties l'une pour l'autre. Quelle est la taille de l'entreprise de part et d'autre ? Joue-t-on dans la même catégorie ? Que représente pour l'autre l'affaire ou le volume d'achat ou le projet ? Quel est le niveau de rentabilité ou de marge en jeu ? Attention des grandes entreprises ont vite fait, dès le premier contact, de vous imposer leur poids. Celui-ci est certain lorsqu'elles sont clientes... mais n'oublions jamais que le poids d'un prospect est nul quelle que soit sa dimension pour les autres...

- *Le choix*

Quel est celui qui est le plus dépendant de l'autre ? La contribution du client dans le chiffre d'affaires de son fournisseur est-elle incontestable ou le caractère « incontournable » d'un fournisseur pour le client est-il plus fort ? Le client peut-il facilement interchanger ses fournisseurs ? Quel est le niveau de concurrence crédible ? A-t-on réellement un avantage concurrentiel nous permettant de nous rendre incontournable et par là même nous autorisant à pratiquer des conditions tarifaires confortables ? Ou bien se contente-t-on finalement de « s'aligner » sur les prestations déjà réalisées par les concurrents ? C'est là que le pouvoir d'innover, d'être en avance sur son marché, constitue une arme efficace. Encore une fois, il s'agit autant d'innover et de se positionner de façon réellement différenciée que d'être perçu et reconnu comme tel. C'est le jeu du client de banaliser toutes les offres pour afficher son choix. C'est

le jeu du vendeur de montrer et démontrer le caractère unique de son produit et/ou de son « hors produit¹ ».

- *Le temps*

Qui est celui qui a le temps ou qui se donne le temps ou qui fait croire à l'autre qu'il a le temps ? Ou bien qui est celui qui est le plus pressé ou qui fait croire qu'il est pressé ? « On prend notre décision demain, donnez-moi votre dernier prix » est un grand classique d'acheteur. Pourtant, ce n'est pas l'acheteur qui décide du moment d'acheter, c'est le fournisseur... quand il donne à son client le tarif qui fait penser à son acheteur qu'il a obtenu le meilleur prix. De la même façon, celui qui, « pour être réactif », face à une demande ou à une contre-proposition pressante, apporte une réponse trop rapide, insuffisamment conditionnée ou nuancée, risque de fragiliser fortement sa position en négociation. Qui donc a le plus besoin de boucler le partenariat rapidement ? Quelles sont les contraintes respectives de chacun dans ce domaine ? Il est important d'avoir en tête que dans l'expression « négociateur pressé », il y a un mot de trop !

Exemple

L'émission *Capital* a diffusé en novembre 2007 un reportage sur deux jeunes Français, en voyage d'affaires en Inde. Leur objectif est d'importer des préservatifs à un prix suffisamment bas pour pouvoir les vendre en France à 20 centimes d'euro. La négociation se déroule pendant un dîner durant lequel on sent les jeunes Français hyper demandeurs et très impatients d'avoir une réponse. C'est d'ailleurs ce qu'ils disent à la caméra juste avant de s'asseoir : pourvu que ça marche, il faut qu'on signe ! Résultat : ces deux jeunes négociateurs sortent du dîner ravis d'avoir convaincu le patron de l'usine de leur vendre les préservatifs à 7 centimes l'unité. C'est d'autant plus méritoire que leur interlocuteur n'avait pas l'air très commode et dur en affaires...

Bon, ce qui est dommage, c'est qu'ils découvrent le lendemain même qu'ils peuvent les acheter dans des pharmacies, au détail, au même prix... alors qu'ils pensaient avoir fait une bonne négociation sur la base des 10 000 000 de pièces qu'ils venaient de commander !

Quel prix auraient-ils pu obtenir s'ils avaient pris un peu plus de temps pour faire le tour de la question ?

Cette anecdote illustre l'importance du temps en négociation, mais aussi celle de l'information...

1. Le hors produit désigne tous les services et prestations annexes qui contribuent autant que le produit ou la solution en tant que tel à rendre votre offre séduisante.

- *L'information*

C'est l'expertise ou le niveau d'information, les connaissances techniques et l'expérience « métier » qui peuvent déstabiliser l'autre ; mais aussi la capacité à mesurer les conséquences immédiates et différées, directes et indirectes de toute décision (quelles sont par exemple toutes les conséquences sur ma rentabilité d'une décision portant sur les prix de vente, les modes de paiement, un délai de paiement, les cadences de livraison, la clause particulière d'un contrat ?). On voit bien par exemple que la capacité à calculer très vite les incidences au cours de la négociation, procure un avantage non négligeable à celui qui le maîtrise. En réalité, cette « réactivité » est souvent précédée d'une excellente préparation où différents scénarios ont été modélisés. La bataille de l'information se prépare avant la négociation. Paul Valéry disait que « l'homme d'affaires est le croisement entre une danseuse et une machine à calculer ». Mais mieux vaut faire ses calculs avant. De même, toute recherche et accumulation d'information sur le client en amont, son business, ses contraintes, son passé, etc., sont incontournables pour être en bonne situation de négociation.

- *L'influence*

L'une des deux parties a-t-elle un pouvoir en dehors de la négociation en cours, par son réseau personnel ou professionnel ? Il s'agit de la capacité d'un acteur à « rayonner » du fait de sa position personnelle ou professionnelle, à orienter les choix ou décisions de tel ou tel décideur. C'est ainsi qu'un membre d'une association professionnelle d'acheteurs, qu'un élu local, ou bien qu'un représentant de la jeune chambre économique, etc., fera valoir sa position extra-professionnelle. Le plus souvent, l'interlocuteur ne le « claironne pas » ; s'il est plus habile, il s'arrangera pour qu'on le sache indirectement. D'autre part, y a-t-il des enjeux en dehors de notre affaire en cours, dont l'une des deux parties peut tirer profit en termes de lobbying ou d'échanges de « services annexes » ? Par exemple, il est fréquent que des commerciaux aillent négocier avec un client sans savoir que ce même client est par ailleurs un important fournisseur pour leur propre entreprise. D'une façon générale, les commerciaux et les acheteurs à l'intérieur d'une même société se fréquentent peu ou pas. La bonne question à se poser est donc : quelle est la véritable influence de la personne en question (sachant que souvent ce n'est pas celui qui en parle le plus qui en a le plus) ?

- *La sanction*

Le pouvoir de récompense ou, à l'inverse, le pouvoir de « coercition ou de nuisance » d'une partie vers l'autre. Qui risque le plus de souffrir de la cessation de la relation commerciale avec l'autre ? Qui est celui qui a une Batna épouvantable ? Que se passe-t-il si on va au clash ?

Une anecdote de la vie courante peut tout à fait illustrer ces renversements de pouvoir et de perception du rapport de forces. Car le propre des curseurs est aussi qu'ils sont une source inépuisable de bluff.

Un homme désirant acheter une nouvelle voiture se procure un hebdomadaire spécialisé sur la vente de véhicules d'occasion. En sélectionnant le modèle qui lui plaît et son budget pour cette voiture, il trouve une annonce répondant parfaitement à ses critères. Lors de son appel, son correspondant lui tient ces propos : « Écoutez, si ma voiture vous intéresse, je vous conseille de faire vite, car rien qu'aujourd'hui, j'ai vu trois acheteurs ». « Tiens », lui dit l'autre, « pourtant c'est la troisième semaine que vous publiez une annonce pour la vendre... Je suis un peu inquiet car si vous avez eu trois acheteurs aujourd'hui et qu'aucun ne l'a acheté, c'est qu'il y a peut-être un problème sur votre voiture, non ? »

Le rapport de forces repose donc beaucoup sur la perception respective des parties prenantes à la négociation et peut se modifier de façon extrêmement rapide. On peut bluffer, mais il ne faut jamais se faire prendre !

- **Anticiper le mode de négociation à venir**
- *Décoder le style de négociateur de l'acheteur*

Analyser le rapport de forces en négociation revient donc à se poser les questions que nous venons de voir : qui a le pouvoir (qui le détient, sur quels éléments), qui a la Mesore, comment se positionnent les curseurs ? Mais cela revient aussi à analyser le style de l'autre dans sa *volonté* de négocier et sa *capacité* à négocier. Lors des négociations face à des grands comptes, la majeure partie des négociations est faite par des professionnels des achats dont il convient de décoder le « style ».

Négociation et poker ont au moins un point en commun : les inévitables jeux d'influence : au-delà des cartes que nous avons entre les mains, la façon de nous en servir (le moment, la situation, la mise en scène) fait souvent la différence. Dans la mesure où tout propos a une incidence potentielle sur la façon d'ajuster l'offre et la demande, il est de part et d'autre tentant d'échanger des informations objectives, mais aussi de chercher à influencer les choix de l'autre.

Le véritable pouvoir en négociation étant le pouvoir perçu (la façon dont chaque négociateur reçoit les messages de l'autre, à l'instar de deux combattants qui se jaugent avant de s'affronter), le rôle du commercial sera de démêler la part de réalité de la part de « jeu », de discerner la situation « objective » derrière la position de l'acheteur : d'après les premiers échanges, comment évalue-t-on la « volonté » de l'autre partie de durcir le ton ? D'autre part, toujours lors des préliminaires, notre interlocuteur est-il crédible ? Comment est-il perçu en interne ? Quels sont son charisme et sa force de persuasion ? Quel est son « historique » en termes de négociation ? Sa position est-elle réaliste ? Bref, quelle est sa « capacité » personnelle à négocier de façon âpre ? Ou au contraire à négocier de façon coopérative ?

Fort heureusement, toutes les affaires ne sont pas compliquées à négocier. De nombreux clients ou acheteurs peuvent avoir un terrible rapport de force en leur

faveur, mais n'avoir ni la volonté, ni les compétences pour s'en servir. Par exemple, en montrant trop ouvertement à leur fournisseur qu'ils veulent travailler exclusivement avec lui. D'autres encore dévoilent leur jeu de « faux acheteur féroce » aux premiers contacts par des attitudes ou positions caricaturales, avec certes beaucoup de volonté pour négocier les tarifs, mais finalement peu de crédibilité. C'est le cas notamment lorsque le vendeur entretient d'excellentes relations avec les véritables décideurs et qu'il a l'élégance de ne pas les mentionner à l'acheteur pour que ce dernier continue à justifier son rôle.

Pour décoder le style de l'acheteur en amont de la négociation, il est également utile d'observer son mode de communication. Est-il d'un contact bienveillant, centré sur la relation avec l'autre ou est-il plutôt distant et centré sur les faits et... les chiffres ? Pour l'un, on préparera avec soin des arguments d'ordre émotionnels (durée de notre relation, qualité de nos équipes, fiabilité de nos engagements, etc.), pour l'autre on peaufinera des arguments rationnels (retour sur investissement ou ROI, périmètre d'engagement exact, indicateurs de suivi et de progrès, etc.).

• *Êtes-vous plutôt intégratif ou distributif ?*

La célèbre théorie du gagnant/gagnant ou *win/win* qui vient de la théorie des jeux dans les années soixante, à l'Université de Michigan, par un professeur de philosophie politique Robert Axelrod, a montré par l'étude de jeux de sociétés auprès de centaines d'étudiants, qu'un seul type de joueur l'emportait indubitablement à long terme, le *win/win*. On parle aussi de comportement intégratif qui cherche à trouver une solution pour les deux parties en s'attachant aux vrais besoins ou intérêts de chacun derrière les positions¹. Il a également défini des archétypes de joueurs : l'agressif qui attaque systématiquement, le rusé qui se rend imprévisible, le machiavélique qui prévoit les attentes de l'autre et les manipule, le chaotique complètement imprévisible même pour lui-même, l'esclave qui préfère inconsciemment perdre au profit d'un plus fort que lui, etc.

Mais il a aussi démontré que cette théorie se heurte à une impasse connue sous le nom de « dilemme du prisonnier » (également vérifiée dans un jeu informatique qu'Axelrod avait baptisé *Tit for Tat*) :

Le dilemme du prisonnier

Vous êtes un voleur et vous venez de vous faire arrêter avec votre complice. Pendant l'instruction, les magistrats vous proposent, à l'un et à l'autre, séparément, le marché suivant :

- si vous dénoncez l'autre et qu'il en fait autant, vous gagnerez tous les deux une remise de peine d'un an ;

1. 1. *Getting to Yes* : Fisher et Ury, Éditions Random House, 2003.

- si vous le dénoncez et que lui ne vous dénonce pas, votre remise de peine sera de cinq ans, et lui n'en aura pas;
- enfin, si aucun ne dénonce l'autre, la remise sera de trois ans pour chacun.

À l'évidence, la coopération dans le silence paierait (si personne ne parle, chacun gagne trois ans). Mais si vous vous taisez et que lui vous dénonce (en ce cas, vous n'aurez pas de remise de peine, et lui gagnera cinq ans...) ? C'est trop risqué. Vous optez donc pour la dénonciation réciproque (chacun gagnera un an).

Si seulement vous aviez pu communiquer ! Ce dilemme met en évidence deux conditions de la coopération : la communication et la réciprocité du gain. Pas vraiment ce que l'on observe lorsque votre acheteur préféré d'un grand compte vous demande de participer à son nouveau process d'achats en enchère inversée...

Un autre exemple type cité par Robert Axelrod est celui de l'orange. Il n'en reste qu'une pour deux. Comment se la partager ? Poser cette question induit immédiatement un rapport de force. Le plus fort prendra tout ou la plus grosse part. Au mieux il y aura partage. Imaginons en revanche que l'un commence à presser sa moitié d'orange, tandis que l'autre gratte le zeste de la sienne pour en faire un gâteau, on se rend compte alors qu'un a priori coopératif aurait permis de s'en sortir à meilleur compte. Faisons un gâteau ensemble est devenu le slogan préféré de tous les thuriféraires du gagnant/gagnant ! Mais Axelrod a ainsi démontré que le mode *win/win* n'était supérieur que dans les conditions suivantes :

- Être bienveillant au départ : le *win/win* commence toujours par de la coopération.
- Être réciproque : dès que l'autre cesse de coopérer, le *win/win* en fait autant, lui rendant œil pour œil, dent pour dent.
- Être indulgent : le *win/win* pardonne vite et revient en coopération.
- Être transparent : le *win/win* a un comportement clair et donc prévisible.

Malheureusement, votre quotidien vous démontre sans doute que les acheteurs bienveillants, indulgents et transparents se font de plus en plus rares. On ne choisit pas toujours avec qui on négocie. On ne choisit pas ses acheteurs et il est difficile de deviner quel sera le véritable mode de négociation de l'autre (les acheteurs les plus malins adoptent d'ailleurs souvent un comportement coopératif au départ pour mieux conclure en mode compétitif...). Chacun sait qu'il faut se méfier au plus haut point des négociateurs qui parlent de partenariat dès les premiers instants. Leur vision du partenariat est souvent celle de la poule qui propose de monter un restaurant en partenariat avec le cochon, en proposant aux convives des omelettes au lard ou des œufs au bacon... Dans ce type de partenariat, on dit que la poule est impliquée alors que le cochon est engagé !

Dans la majorité des business, un contexte économique de compétition féroce est en marche. Même quand on trouve des accords *win/win* avec son client et que l'on agrandit le gâteau (pour reprendre la métaphore célèbre d'Axelrod), il faut toujours à la fin se partager le nouveau gâteau... Pour le commercial, arrive ainsi toujours la

négociation du prix. La maturité commerciale est de savoir faire du *win/win* tout en sachant aussi défendre pied à pied ses intérêts (être réciproque dans la théorie d'Axelrod) ce qui revient à savoir aussi, paradoxalement, négocier en *win/lose* ou *lose/lose*.

Depuis 40 ans, cette théorie gagnant/gagnant a largement envahi les esprits, influant sur les modes de pensée alors même que c'est une théorie fondée sur les jeux et que la translation au monde de l'entreprise hyperconcurrentiel reste à démontrer. Ce qu'a démontré Axelrod est que cette stratégie est la plus payante à long terme dans le jeu. Mais dans le business, de nombreuses affaires ne peuvent être que « *spot* ». Souvent, on ne revoit plus jamais ses interlocuteurs. Même en grand compte, des *business units* différentes, des interlocuteurs passagers, des négociations rapides, des renversements de tendance, sont autant de changements de contexte rapides qui s'opposent à une démarche vraiment long terme.

Il est frappant de remarquer à quel point les commerciaux affirment, souvent pour valoriser leur métier, qu'ils travaillent dans le temps avec leur client et ne raisonnent pas « *one-shot* ». Pourtant, rares sont parmi ces mêmes commerciaux, ceux qui n'ont pas eu à subir un changement d'interlocuteur et de la même façon un changement dans les accords scellés précédemment au nom de la sacro-sainte relation à long terme.

Il arrive aussi de devoir parfois négocier avec des individus aux comportements extrêmes, comportements qui dépendent de niveaux logiques différents. Ceux-ci ont été théorisés par Dilts¹ pour expliquer nos réactions spontanées selon le degré logique ou le niveau dans lequel on s'inscrit, et qui peuvent nous aveugler lorsqu'une nécessaire adaptation au contexte doit être mise en œuvre.

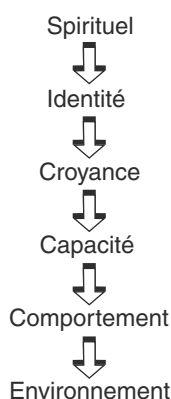


Figure 4.4 – Les niveaux logiques

1. Dilts, cofondateur de la PNL (Programmation neuro-linguistique) en 1975. *Changer les systèmes de croyance*, Dunod, 2006.

Le négociateur *win/win* se comporte systématiquement de manière coopérative face à un adversaire agressif (environnement) et reste coopératif (comportement). En effet, il ne sait pas agir autrement et être un peu dur (capacité) car il croit qu'il faut toujours négocier *win/win* (croyance). Pourquoi ? Parce qu'il pense « je suis bien éduqué » (identité) et « je veux être en harmonie avec les autres » (spirituel).

Le négociateur *win/lose* se comporte en compétiteur quel que soit le contexte; par exemple face à un partenaire négociateur coopératif (environnement), il décidera de profiter de la situation (comportement). En effet, il fait toujours comme cela et il ne sait pas qu'on peut aussi être conciliant en négociation (capacité) car il croit que la vie des affaires, c'est la guerre, la compétition ou le jeu (croyances). Pourquoi ? Parce ce qu'il pense « je suis un gagnant » (identité) et « je veux réussir dans la vie » (spirituel).

Dans la négociation commerciale, mieux vaut donc éviter d'être pathologiquement coopératif ou compétitif, mais savoir s'adapter à ses interlocuteurs, leurs croyances et personnalité ainsi qu'au contexte ou moment de la négociation. On ne change pas la croyance de l'autre ou des éléments de sa personnalité, même en étant très persuasif. Seule une préparation sérieuse permet d'y arriver à condition de se centrer sur le contexte et sur le mode de comportement de l'autre. Notre expérience quotidienne sur ces sujets au contact de populations vendeurs et acheteurs des plus grandes sociétés internationales nous montre que, sauf exception rarissime, les acheteurs se préparent beaucoup mieux que les commerciaux. Comme si, par un atavisme de la fonction, les commerciaux semblaient avoir une confiance aveugle dans leur sens de l'adaptation et de la flexibilité instinctive... Grave erreur.

➤ *Construire son offre et sa stratégie*

• Distinguer position et objectif

Prenons un exemple de négociation célèbre pour illustrer comment on peut se retrouver enfermé dans une position.

Dès le début de son mandat, le président Jimmy Carter fonda sa politique étrangère sur les droits de l'homme. Il n'y avait aucun mal à cela, mais malheureusement, il a tout de suite indiqué ce que les Américains feraient ou ne feraient pas. Ceci eut pour conséquence immédiate de transformer les États-Unis en « tigre de papier ».

Il commit l'erreur d'éliminer d'emblée un certain nombre de possibilités d'action sans avoir reçu de contreparties. Par exemple, il annonça que les États-Unis n'enverraient jamais de troupes en Afrique ou au Moyen-Orient.

Fidel Castro, tout en mâchonnant son cigare déclara en substance devant des journalistes : « Vous savez quoi ? Les Américains viennent de déclarer solennellement qu'ils n'enverront pas de forces armées en Afrique... C'est vraiment très gentil de leur part ! Dans ce cas la route est libre ». Et Cuba envoya effectivement des soldats en Angola et dans la corne de l'Afrique.

Cette anecdote illustre le fait que, en négociation, des prises de position ou des informations préalables communiquées sur nos intentions peuvent influencer de façon significative sur le reste de la relation. Alors même que nos objectifs étaient tout autres.

Prenons un exemple commercial. Les commerciaux savent bien en général proposer un prix au client, en ayant préparé un point limite avec des marges de manœuvre. Le concept simple d'afficher une position (la proposition de départ élevée) mais avec un objectif de négociier (un contrat au-dessus du point limite) est bien intégré ! Pourtant, tous les directeurs commerciaux connaissent l'immense difficulté qu'ils ont à négocier les demandes de prix de leurs commerciaux. « Ah, si mes commerciaux négociaient aussi bien avec le client qu'avec moi » est une rengaine que nous confient régulièrement des directeurs des ventes, si souvent confrontés à ce type de dialogues avec leurs commerciaux :

Vendeur : « Il faut qu'on fasse un prix de 80 au client. »

Directeur commercial : « Mais tu sais que 100 est notre limite, on ne peut pas. »

Vendeur : « Oui, mais le client a une proposition concurrente à 81, si on veut l'affaire, il a été clair avec moi, il faut 80. Alors à vous de décider si vous voulez qu'on vende ou pas. »

Pour ne pas perdre une affaire, le vendeur préfère le zéro risque et dépense souvent une énergie bien supérieure pour convaincre son manager que pour convaincre le client. Il devient ainsi aveugle à la négociation de l'acheteur. Il considère la position de l'acheteur (sa demande à 80) comme étant son objectif. Mais l'objectif de l'acheteur est pourtant le même que le sien : négocier au meilleur prix, au mieux à 80. Les concepts en négociation commerciale sont les mêmes, côté fournisseur comme côté acheteur. On affiche une position de départ avec un objectif de négocier au mieux.

Dans les formations achat « sophistiquées » on parle ainsi de MDO (*Most Desired Outcome*¹), qui est souvent la position d'une demande basse affichée de l'acheteur en démarrage de négociation et de LAA (*Least Acceptable Agreement*²) qui est la limite maximum que l'acheteur est prêt à concéder. Pourtant de nombreux commerciaux se laissent piéger eux-mêmes. De multiples formations en vente insistent tellement sur l'écoute client et les techniques de questionnement que le réflexe immédiat des vendeurs devant un prix bas demandé par le client est trop souvent de le questionner : pourquoi ? L'acheteur qui aura préparé sa MDO se trouve ainsi dans l'obligation de justifier et d'argumenter sa position, et plus il l'argumente, plus il en devient lui-même prisonnier. Quitte parfois à vraiment bluffer et s'enfermer dans un mensonge dont il ne pourra plus sortir sans se décrédibiliser (par exemple, en annonçant un prix très bas d'un concurrent fictif). S'il est bien un moment où il ne faut pas écouter

1. Résultat le plus désiré.

2. Accord limite acceptable.

le client ou le questionner, c'est bien celui où il demande de baisser le prix ! Mieux vaut alors être sourd et se concentrer sur l'essentiel. Le client veut négocier à la baisse et il a un LAA. Concentrons-nous donc sur cet objectif. Sinon, le piège des positions peut vite se refermer.

Devant une MDO d'acheteur très basse, les réflexes inefficaces que nous observons le plus souvent sont les suivants :

- Refuser et bloquer, voire faire de la surenchère en se disant que cet acheteur est vraiment de trop mauvaise foi. Cela peut passer si l'on est en position de force, mais on fait perdre la face à son acheteur, ce qui est mauvais à terme pour le développement du compte.
- Tout lâcher jusqu'à ses limites, voire retourner négocier en interne pour atteindre la MDO de l'acheteur que l'on pense être sa LAA.

• **Préparer un triptyque**

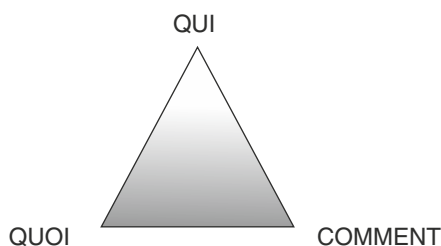


Figure 4.5 – Préparer un triptyque

Trop souvent, on s'engage dans le contenu de la négociation (le « quoi ») sans avoir validé ni négocié le « qui » (qui seront les négociateurs) et le « comment » (quel sera le processus de négociation). Pourtant une bonne préparation démarre par une préparation sur ces deux derniers points. Ce sont souvent les plus longs et fastidieux. Voici une anecdote célèbre pour illustrer ce principe.

Entre la première guerre du Golfe et la guerre en Irak, on se souvient que, sous le mandat de Bill Clinton, une première alerte chaude avait eu lieu entre l'Irak de Saddam Hussein et les États-Unis. Le leader irakien avait renvoyé un observateur australien de l'Otan sous prétexte que c'était un espion de la CIA et demandait une renégociation de l'embargo sur le pétrole et les médicaments. Cela amena une réaction virulente de la Maison Blanche menaçant de bombarder l'Irak. Pendant un mois, le monde avait vécu avec la crainte d'une nouvelle guerre et les ballets diplomatiques avaient défilé entre les États-Unis, l'Europe (dont la France) voulant se positionner en entremetteur, l'Onu et l'Irak. Finalement, de ces longues discussions de couloir (qui va négocier, où, de quoi va-t-on parler, etc.), aboutira l'accord suivant : ce fut Kofi Annan, secrétaire général de l'Onu, qui rencontra Tarek Azziz, Premier ministre de

Saddam Hussein, à Bagdad, en empruntant l'avion personnel de Jacques Chirac et en organisant une négociation d'une demi-journée pour annoncer le résultat au journal de 20 heures, heure française. Le « qui » et le « comment » avaient duré un mois, le « quoi » dura une demi-journée.

Dans les négociations commerciales, il en va de même. Négocier le « qui » et le « comment » sont des préalables. Aussi, les questions à se poser en amont sont-elles nombreuses.

La question du **comment**, c'est-à-dire celle qui tient au processus de négociation est probablement la première. Il est important de s'intéresser aux principes de déroulement de la négociation car ils ont souvent une incidence non négligeable sur le cours de la négociation.

- Quelles étapes dans le processus jusqu'au contrat ?
- Combien de temps pour chaque étape (réunions, rendez-vous téléphoniques) ?
- Part-on pour courir un 400 m ou un marathon ? La stratégie, les ressources à prévoir ne seront pas les mêmes...

Un banquier d'affaire français nous racontait ainsi son plus mauvais souvenir de négociation à New York alors que la discussion s'éternisait après une nuit blanche... et que l'heure de décollage de son avion approchait.

- Quelles sont les informations indispensables à acquérir avant la négociation et qui intéresseront mon interlocuteur ? Comment se les procurer ? Rien n'est plus désagréable que de « découvrir » une donnée de marché qui va considérablement influencer sur la discussion.

La forte hausse ou la forte baisse du cours de notre principale matière première par exemple, les difficultés diplomatiques dans un pays qui vont contrarier les exportations, un conflit social qui paralyse une usine...

- Où la négociation va-t-elle se dérouler ? Le choix peut avoir un impact; chacun sait qu'un leader syndical ne négocie jamais dans le bureau de son patron.
- Quelles ressources matérielles doit-on prévoir ?

Salle de sous-commission pour permettre un *break* avant de reprendre la négociation, connexion Internet pour accéder à des ressources internes ou externes, horaires décalés à l'étranger pour pouvoir interroger son siège en cas de demande précise, etc.) ?

La deuxième question de fond qui préoccupe tant les vendeurs est : **qui** sera le décideur ou qui négocie ? Là aussi, un travail préalable est nécessaire pour comprendre :

- Quel est le véritable circuit de décision (les rôles au-delà des fonctions), les alliances entre les négociateurs, ou au contraire les rivalités ? À quoi sont-ils sensibles ? Quelles sont leurs habitudes de négociation, les techniques et tactiques déjà utili-

- sées ? Leur degré de maturité sur la négociation ? Leur connaissance du métier, du marché ? Sont-ils connus, reconnus ? Quelle est leur réputation ?
- Au-delà des fonctions et des rôles dans la négociation, quelle est la personnalité des négociateurs ou leur « style » comme déjà évoqué ? Sont-ils impulsifs, calculateurs, constructifs ?
 - Quelle est leur crédibilité ? Quels indices avons-nous sur la mise en application systématique des engagements qu'ils prennent ?

Il est souvent important de connaître la personne avant de connaître le négociateur. Les Orientaux, qui ont une relation au temps différente de nous, n'hésitent pas de leur côté à prévoir de longs préliminaires et palabres personnels avant de s'engager dans la négociation d'ordre professionnel. Bien évidemment, celui ou celle qui, autour d'une table de négociation, connaît le mode de fonctionnement, les points de sensibilité, les désirs et les besoins des deux parties est en possession d'un avantage extrêmement précieux. Une bonne connaissance personnelle et professionnelle des interlocuteurs lors d'un déjeuner, d'un événementiel auquel on a pu convier préalablement l'interlocuteur, sont des atouts importants pour le commercial...

Reste alors le dernier élément à préparer, le « **quoi** » négocier ?

C'est aussi ce que l'on appelle l'agenda, ce qui pour le commercial revient essentiellement (mais pas uniquement) aux conditions commerciales de sa proposition. Pour bien préparer, voici les principales questions à se poser :

- Qu'est-ce qui figure à l'ordre du jour ? (Si non inscrit à l'ordre du jour, sur quels points la négociation risque-t-elle de porter, qu'est-ce qui probablement sera exclu de la négociation, quelles incidences par rapport à nos objectifs de négociation ?)
- Qu'est-ce que le client va probablement essayer de négocier ?
- Quels sont nos objectifs précis ? À quoi verrons-nous que nos accords satisfont les intérêts des deux parties ?
- Y a-t-il des sujets que nous ne souhaitons pas discuter ? (On est par exemple en négociation avec un client actuel sur une nouvelle gamme de produits et le client souhaite élargir la négociation des conditions aux affaires que l'on réalise déjà ensemble sur une autre gamme, qu'allons-nous faire ?)
- Dans quel ordre les sujets figurent-ils ? (Par ordre de difficulté à négocier ?)
- Quels sont les enjeux ? (Est-on sur le contrat de l'année ou sur une affaire potentiellement intéressante ?) Qu'a-t-on à gagner dans la négociation qui s'annonce et/ou qu'a-t-on à perdre ? En conséquence, quel budget de temps affecter à la préparation de la négociation ?
- Quels sont les résultats concrets attendus de la négociation de part et d'autre (chez les différentes parties prenantes de mon client en particulier) ?

Cette liste n'est bien sûr pas exhaustive et nous reviendrons dans le paragraphe suivant, « le *check point* », sur la façon de préparer dans le détail son offre qui constituera l'essentiel de la discussion du « **quoi** ».

Voici un tableau récapitulatif de préparation, tiré du modèle Harvard Negotiation Program, sur ces trois éléments : « qui/comment/quoi ».

Tableau 4.1 – Préparation du Qui, Quoi, Comment

	À préparer	Questions à se poser
Contexte général	Contexte de la négociation	Qu'est-ce qui peut impacter la négociation de l'extérieur ? Y a-t-il d'autres négociations en cours ?
	Temps et culture	Comment le temps peut-il jouer sur l'issue des négociations ? Comment les différences de culture influencent-elles la négociation ? Comment puis-je me renseigner sur la culture des autres négociateurs ?
Acteurs	Acteurs de la négociation	Qui sont les négociateurs (culture, mission, rôles, expérience) ? Quelle est notre équipe de négociateurs ? Qui sont ceux qui ont un intérêt à défendre dans cette négociation ?
	Relation	Quelle relation établir avec eux ? Devrons-nous rester en relation à plus long terme avec eux ?
	Communication	Quels sont les messages à faire passer ? Comment démarrer nos entretiens ? Qui doit faire le premier pas ?
Structure de la négociation	Enjeux et intérêts	Quels sont mes enjeux et mes attentes ? Quels sont mes intérêts ? Quels sont ceux de la partie adverse ? Quels sont les intérêts divergents ?
	Batna et Zapo (Zone d'accord possible)	Quelle est notre Batna ? Peut-on la renforcer ? Quelle est la leur ? Peut-on l'affaiblir ? Quelle est la zone d'accord possible ? Y a-t-il possibilité d'un accord qui soit favorable aux deux ?
	Options pour gains mutuels	Quels sont les accords possibles ? Quels sont nos critères, les leurs ? Y a-t-il des parasites ? Comment peuvent-ils justifier un accord auprès de leur hiérarchie ?
	Engagements	Qui décide chez eux ? Chez nous ? Quelle peut être la suite à donner ? Quelles sont les négociations internes à mener ?
	Agenda ou ordre du jour	Quels sont les points à négocier ? Faut-il en exclure ? En rajouter ? Comment se mettre d'accord ?

► *Préparer ses conditions commerciales*

Ces premières questions posées, on a sous les yeux l'échiquier avec nos pièces, celles de notre interlocuteur et leur disposition respective. Tout est prêt pour définir notre stratégie.

C'est évidemment le pouvoir « perçu » qui va conditionner le climat de la négociation et il convient donc de ne pas se focaliser sur le pouvoir réel. Comme le dit William Ury¹, pourtant l'apôtre mondial de la négociation *win-win*, « *en négociation, la vérité n'est qu'un argument parmi d'autres* ».

• Une préparation en trois temps

Dans un premier temps, on cherchera à lister les arguments pour rééquilibrer en sa faveur la discussion. La même information peut être « transformée » dans le but de faire pression sur l'autre. Par exemple, le client sait qu'on est en fin de *quarter*, mois, année, et que notre tentation sera de lâcher du lest dans la perspective d'un accord avant ces *deadlines*. On peut par exemple commencer les discussions (ou mieux, lui faire parvenir l'information par une source tierce) en diffusant quelques informations subsidiaires.

Exemples

- « Nos systèmes de rémunération variable ont évolué et ne sont plus calqués sur les mêmes échéances. »
- « Nos ventes sont très bonnes en ce moment, voire tellement excellentes que notre intérêt est de décaler les prises de commandes pour ne pas bouleverser nos circuits de production. Les responsables de la supply chain sont en train de devenir fous... »
- « Notre quarter est avancé de 10 jours pour cause de process informatique et de reporting avec le siège. »

Dans un deuxième temps, on réfléchit aux Batna respectives et au-delà des positions classiques d'achat (demander moins cher) on se demandera : quels sont les véritables intérêts et motivations du client ? Au fond, le projet permettra d'aboutir à quels résultats ? Que recherche vraiment le client en nous demandant de faire un effort sur les conditions ? Les possibilités sont alors multiples...

Exemples

- Se positionner comme un négociateur « avec lequel il faut compter ».
- Se faire reconnaître par sa propre hiérarchie comme un « bon négociateur ».
- Faire du commercial un « allié » pour l'aider à rentabiliser l'opération.
- Envoyer un signe pour les négociations futures (qui seront de plus en plus serrées).
- Sécuriser les approvisionnements.

1. William Ury et Roger Fischer, *Comment réussir une Négociation*, Seuil, 2^e édition, 1991.

- Travailler avec quelques partenaires fiables.
- Améliorer la marge.
- Bénéficier de davantage de valeur ajoutée pour ses produits.

Dans un troisième temps, enfin, on listera les sujets de négociations ou agenda en évaluant leur priorité pour soi. Cela consiste à clarifier le champ d'application de la négociation. Concrètement, sur quoi la négociation va-t-elle porter ?

Exemples

- Qu'est-ce qui compte pour moi (en coût) mais peu pour l'autre (en valeur) ?
- Qu'est-ce qui compte pour l'autre (en valeur) mais peu pour moi (en coût) ?

Souvent, dans une négociation, le vendeur peut disposer d'un avantage déterminant qui lui coûte peu mais peut avoir une grande valeur pour le client. Il est par exemple fréquent que des conditions et modalités de paiement ou des délais de réalisation ou de livraison soient souvent lâchés assez facilement par le commercial alors même que cela peut être un point de négociation très important pour le client.

On cherche donc, selon le contexte de la négociation, à introduire dans notre offre suffisamment de points de négociation pour se créer des marges de manœuvre. *A minima*, on prévoit cinq ou six points de négociation clairement annoncés dans l'offre pour éviter de se retrouver piégé dans une négociation trop simple autour d'un ou deux points, dont le prix. Voici une liste de points de négociation dans laquelle puiser.

Points de négociation possibles

Prix, conditions de paiement, conditions de règlement
 Modalités de livraison : délais, conditionnements, cadences, nature et volume des stocks tampons
 Conditions de réception de service et conditions de service après vente
 Garanties
 Durée des contrats avec clause d'augmentation annuelle
 Options de services supplémentaires
 Conditions de maintien de l'offre
 Niveaux de volume requis pour pourcentage de remise
 Engagements sur indicateurs de qualité ou *service level agreement*
 Conditions d'indemnité si problème de part et d'autre ou clauses suspensives
 Clauses d'exclusivité
 Droits de propriété
 Conditions de fin de contrat

Dans cette liste, on cherche ainsi à introduire suffisamment de paramètres : sur quels éléments avons-nous intérêt à ce que la négociation porte, et pas seulement, sur quels éléments le client va-t-il nous challenger ? Plus on élargit la négociation, plus on se crée ainsi des possibilités d'ajustement avec le client.

Ainsi, le commercial se prépare non seulement dans une optique « défensive » mais également « offensive » (sur quels éléments gagnerai-je à ce que la négociation évolue ?). Chaque point peut souvent être retourné à votre avantage.

Par exemple, une anecdote célèbre concerne la campagne électorale de Théodore Roosevelt en 1912.

L'équipe de campagne se rend compte, après avoir tiré à trois millions d'exemplaires une affiche avec la photo de leur candidat incluant le logo du photographe, qu'ils ont oublié de négocier avec ce dernier les droits sur la photo. Donc, à partir de ce constat, panique à bord ! Toute la campagne peut être anéantie si le photographe demande à être payé. Tout le monde panique sauf un membre de l'équipe, qui eut la présence d'esprit de ne pas se contenter de la vérité (réalité de la situation) et décida d'aller sur le terrain des perceptions... Il contacta le photographe pour lui demander : « Combien seriez-vous prêts à nous payer comme publicité si nous décidions d'imprimer la photo que vous avez prise comme support de campagne ? ». Et le studio ravi accepta de verser 250 \$ à l'équipe de campagne !

- **Hiérarchiser les points de négociation**

Il est indispensable ensuite de hiérarchiser les points de négociation selon leur importance à nos yeux (impact direct sur la rentabilité) en se demandant également :

- Quels sont les sujets à aborder en premier ?
- *A contrario*, quels sont les éléments à aborder en dernier ?

En effet, c'est au tout début de la négociation que vont s'affirmer les ambitions de nos interlocuteurs et que les prises de position vont commencer à s'établir ; autant ne pas donner le bâton pour se faire battre... Plus la négociation s'annonce difficile, plus on a intérêt à introduire en préambule des positions de « leurre ». Par exemple, il est fréquent que les acheteurs considèrent comme un fait établi que l'on accepte leurs conditions générales de vente. Nous avons pu observer fréquemment pour des projets à moins de 50 k€ des conditions générales d'achats de 20 à 30 pages préparées par des armées de juristes. Avec au moins la moitié des clauses absolument inacceptables. Les situations sont variées mais en général les acheteurs ont peu de marge de manœuvre sur ces aspects, car cela met en cause des circuits internes complexes de validation. L'expérience montre aussi que ces conditions très défensives sont très rarement mises en œuvre. On sait aussi, en revanche, que si on remet en cause un point de détail sur ces conditions, on est absolument sûr d'agacer son acheteur. C'est donc typiquement un bon leurre : le temps que l'on passe à discuter farouchement cette clause est du temps épargné sur le reste...

Après avoir listé ses points de négociation utiles, on établit ensuite ses limites. La conjugaison des limites est le point où l'on est prêt à renoncer à l'affaire car la rentabilité de l'offre ou du client devient négative.

Puis viennent les conditions recherchées.

☞ *Un objectif flou débouche toujours sur une ânerie précise.*

En pratique, l'accord tel qu'il est espéré doit donc être déjà visualisé, précisé, approprié. C'est notre situation minimale de confort sur les différents paramètres de l'offre, au-dessus de nos limites. Nos observations régulières, à l'occasion de training dans le cadre des formations à la négociation dispensées par Halifax Consulting, démontrent quotidiennement que sur des situations identiques, les négociateurs qui se fixent les objectifs les plus ambitieux sont ceux qui implacablement obtiennent les meilleurs résultats. Ambitieux ne veut pas dire démesurés ou irréalistes. Ambitieux veut dire accepter le risque inhérent à toute négociation en visant la partie haute de l'accord possible.

Ce n'est qu'ensuite que l'on se demande quelles doivent être nos positions de départ pour atteindre les objectifs fixés selon la durée et le nombre de rounds de négociation que l'on prévoit. Très souvent, les commerciaux ne se fixent pas d'objectif intermédiaire. Quand la situation se durcit, la tentation est alors grande de céder à sa limite (voir ci-après) sans avoir pris le temps de montrer au client une situation intermédiaire vraiment désirée sur laquelle on bataille.

La position de départ doit être à la fois ambitieuse et crédible : ambitieuse pour faciliter la constitution de nos marges de manœuvre (se préparer à la rencontre de plusieurs interlocuteurs, à une offensive très forte sur le prix, à une attaque possible sur la qualité de nos prestations) et crédible pour rester à la table de négociation et aboutir progressivement à l'objectif recherché.

En pratique, cette position de départ étant constituée de plusieurs paramètres, il est envisageable que, pour certains d'entre eux, « on ne prenne pas de marge », afin de « rester raisonnable ».

• Respecter le seuil de crédibilité

Le principe est de ne jamais franchir le seuil de crédibilité. Ce qui paraît simple en théorie est plus complexe en pratique car ce seuil de crédibilité est extrêmement variable d'une personne à l'autre...

Derrière le « vous n'êtes pas placé et cette proposition n'est pas sérieuse », peut se cacher tantôt une position de principe ou une forme d'intimidation (quel que soit ce que le commercial avance, j'ai décidé que, de toute façon, je rejeterai la proposition) ou bien un réel et sincère refus, motivé par le fait que notre interlocuteur perçoit notre proposition comme non crédible et est dès lors tenté d'arrêter là la négocia-

tion. C'est pour renforcer encore la crédibilité de nos positions de départ que celles-ci doivent être légitimées par des arguments solides, ciblés, chiffrés qui mettent clairement en relief les bénéfices clients attendus.

Ce travail de préparation étant achevé, on peut le résumer grâce au tableau 4.2.

Tableau 4.2 – Check point pour préparer le « juste positionnement »

Agenda	Nos priorités	Planchers	Objectifs	Positions initiales	Arguments pour étayer l'offre initiale
Prix unitaires/quantités					
Délais de paiement					
Délais de livraison					
Etc.					

La réalisation systématique de ce tableau permet :

- de se constituer de façon précise les armes, les marges de manœuvre qui nous permettront de bien résister aux demandes de concession de nos interlocuteurs;
- d'identifier les zones de souplesse dans la négociation (celles sur lesquelles l'écart entre la position initiale, les objectifs et les planchers est significatif) et les zones de rigidité plus directement liées à des contraintes (délais de livraison dans certains cas quand on travaille « à flux tendus ») ou à des pratiques coutumières (délais de paiement);
- de se programmer positivement (on sait où l'on va et comment l'on va procéder) et donc de limiter les « surprises » (il y en a toujours) lors du déroulement de la négociation;
- de pouvoir résister aux demandes de concessions faites par le client grâce aux lignes de défense (nos arguments) que nous aurons constituées.

Cette première partie du *check point* permet donc en pratique de se préparer « au juste positionnement » dans le rapport de forces avec le client. C'est la partie « statique » de la négociation; celle où les parties sont encore dans la phase d'observation et de test mutuel. On observe la réalité et la force des solutions de repli (Mesore) chez l'autre et on recherche la zone d'accord possible (Zapo) au-delà des positions de départ.

• Se préparer aux échanges de contreparties

Vient ensuite le moment où chacune des parties va devoir « faire un pas vers l'autre ». Tout naturellement, la deuxième partie du *check point* consiste donc à se préparer aux échanges de contre-propositions. On parle d'échanges de contre-propositions puisque

le fournisseur va chercher à obtenir de son client un effort, une avancée, une contrepartie. En échange de cette contrepartie, il fera ainsi lui-même une concession.

Voici là aussi une liste de contreparties dans laquelle puiser lors de sa préparation, où l'on commence à imaginer des scénarios d'échanges mutuels.

Contreparties possibles

Des quantités plus importantes
 Le raccourcissement des délais de règlement habituels
 Des délais de livraison plus longs ou plus courts selon notre intérêt
 Une durée de contrat plus longue (« marché ouvert »...)
 Une clause de révision de prix indexée dès le départ
 Des modalités de livraison plus favorables (un seul site au lieu de plusieurs, par exemple)
 Un assouplissement des spécifications ou contraintes techniques du cahier des charges
 La commande d'un produit complémentaire ou d'un service connexe
 La recommandation auprès d'autres clients
 Une garantie d'exclusivité de la part du client ou une exclusivité payante de la part du fournisseur
 La prise en charge de certains frais par le client (déplacements, frais techniques, etc.)
 Un échange de services (troc de prestations)
 L'acceptation par le client d'être « site de démonstration »
 Une publicité conjointe avec le client
 Un accord sur le fait que le client accepte la sous-traitance
 Un système de bonus ou success fee
 Une partie de la prestation réalisée par le client lui-même
 La mise à disposition de ressources ou moyens matériels par le client

Tableau 4.3 – Scénarios d'échanges mutuels

	Concessions	Contreparties
Scénario 1	- 5 %	+ 15 % volume - 30 jours de délai de règlement
Scénario 2	- 2 %	+ un mois de livraison + publicité journal interne
Etc.		

Le simple fait d'obtenir ces « accords mutuels » de la part de notre client présente de nombreux avantages.

C'est tout d'abord la base de la négociation (s'il n'obtient pas de contrepartie, le commercial fait un « don » ou une « bonne action », mais il ne négocie pas à proprement parler). C'est également utile pour profiter d'une opportunité rare pendant le reste de la relation (rentrer sur un autre marché chez le client ou obtenir enfin des modifications dans les habitudes ou coutumes du client, les délais de règlement par exemple).

Cela sert également à valoriser les concessions et à rester crédible (si on ne le fait pas, cela peut signifier aux yeux du client que l'on pouvait baisser nos prétentions initiales sans que cela prête trop à conséquence sur l'équilibre financier de l'opération, donc que notre position initiale n'était absolument justifiée). Il est important pour se faire respecter de ne pas être toujours celui qui donne, mais aussi celui qui fixe des conditions.

On peut aussi utiliser les demandes de contreparties pour « calmer le jeu » ou sortir des blocages (demander une contrepartie face à une concession permet d'enrayer le cercle vicieux du négociateur ambitieux : « je finis toujours par obtenir quelque chose lorsque je le demande alors pourquoi arrêter ? »). C'est justement en renversant la pression que le client comprend aussi qu'il ne peut continuer à demander toujours plus. En plus, on réussit à engager son interlocuteur (et vérifier par là même s'il est véritablement mandaté pour négocier et s'il est vraiment décideur). Le client qui accepte les premières contre-propositions nous envoie également un signal fort de volonté d'aboutir pour lequel la suite logique est de contractualiser.

De façon synthétique, on peut dire que préparer et exiger des contreparties de la part du client comme condition de contre-proposition est une façon de préserver la rentabilité de l'affaire.

La préparation doit permettre de décider aussi, pour les concessions sur lesquelles on peut facilement lâcher, comment les valoriser, voire créer un blocage (effet de leurre) de départ. Pour provoquer de la part de notre interlocuteur un investissement en temps et en énergie tels, que lorsque la négociation portera sur des enjeux ou des sujets beaucoup plus lourds de conséquences, le client soit « moins mordant ».

Plus on anticipe une négociation « musclée », plus on aura un stock de contreparties important en tête (jusqu'à 8 ou 10). En effet, l'expérience montre que les acheteurs avertis balaient souvent d'un revers de main les premières demandes de contreparties mais finissent par craquer au bout de trois ou quatre demandes répétées sur des contreparties différentes. C'est ce qu'on appelle la technique du « rejet-retrait », on commence par demander des contreparties très fortes au début pour que nos suivantes apparaissent acceptables de façon relative.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

Idées de concessions symboliques pour montrer que c'est fini

Il n'y a souvent pas de bons ou mauvais choix dans une stratégie de négociation quand ils sont préparés. L'essentiel est d'avoir construit son cheminement et ses arguments pour anticiper. On voit donc bien que plus la négociation est à fort enjeu, plus elle mérite un travail préalable consistant et créatif en équipe et avec son management. Pour les négociations courantes et simples, *a minima* le commercial préparera une liste de contreparties à demander.

Une autre façon de présenter le *check point* peut être celle du tableau 4.4.

Quelle que soit la forme retenue, votre *check point* sera un outil utile et surtout à utiliser de façon systématique pour préparer vos négociations les plus délicates. Sa seule préparation vous aidera déjà à réaliser de meilleurs DEAL (voir p. 349). Mais, si en plus de préparer votre *check point*, vous mettez en œuvre les principes de « conduite » de négociation que nous allons voir maintenant, alors là, la partie va sans doute être un peu plus rude pour vos interlocuteurs...

Mener la négociation

➤ *Entrer dans la danse*

« La règle de base pour les négociations :
Faire marrer les gens, que ce soit pour les mettre à l'aise
ou, au contraire pour les déconcerter. »

ANTOINE RIBOUD

Il est souvent intéressant dès le début d'un round de négociation, de « véhiculer des ondes positives » ; au travers de l'institution d'un climat bienveillant et convivial, fondé sur le respect mutuel, propre à faciliter les échanges. De la même façon, incarner une certaine sérénité laissera à penser à nos interlocuteurs que nous sommes bien préparés et que nous savons où nous allons.

• S'assurer du cadrage

On sait également l'importance du « cadrage » d'un entretien de négociation (valider la durée de l'entretien, l'ordre du jour, les points d'accord, les points de discussion, les résultats attendus ou décisions à prendre) ; beaucoup de négociateurs n'ayant pas pris ces précautions pourront se préparer à un entretien d'une heure trente, alors même que le principal interlocuteur de la réunion dispose de 45 minutes maximum et ne dira qu'au bout de 40 minutes qu'il a une réunion inévitable pour lui qui démarre dans cinq minutes.

La même rigueur nous oblige, avant de démarrer une négociation, à nous assurer que de nouvelles données ne sont pas intervenues (droit de veto d'un décideur,

évolution du prix d'un autre fournisseur, réclamations de clients) qui pourraient modifier ou contredire l'ordre du jour ou les accords précédents, voire nous obliger à redéfinir rapidement notre *check point*.

Valider l'actualité des données et les hypothèses formulées dans le *check point*, constitue la première des sécurités. Pourtant, nous constatons régulièrement que ces précautions élémentaires ne sont pas toujours intégrées dans les « gènes » des commerciaux. Dès lors, il peut être tentant pour le client de « créer des surprises ».

La première tâche consiste donc à clarifier les règles du jeu de la réunion de négociation et à valider s'il n'y a pas d'éléments nouveaux par rapport à nos derniers échanges. On peut aussi, dans cette partie de préliminaires, rappeler le contexte de la négociation, notre attachement à la relation et au climat de confiance, notre envie d'aboutir à un accord (sans jamais exprimer son *besoin* d'aboutir) et avec tact, le pouvoir dont nous disposons (curseurs).

C'est dans ce cadre rigoureux que doit se faire l'annonce de notre offre. Il est clair que celle-ci doit se faire de façon tout à fait sereine (elle est le fruit d'un travail préparatoire sérieux, documenté). C'est en effet au prestataire que nous recommandons d'annoncer *d'abord* son offre et ses positions :

- d'abord, pour ancrer la négociation sur ses propres positions;
- ensuite parce qu'il est toujours plus facile de défendre sa position (nous sommes sur notre terrain) que d'attaquer celles de son interlocuteur (dont certaines conditions ou hypothèses sous-jacentes nous seront parfois inconnues, voire contestables).

De plus, il est d'usage que ce soit « l'offreur » qui « ouvre » en premier sur ses conditions. D'une façon générale, le premier qui affiche ses positions inscrit donc le cadre de la négociation. C'est d'ailleurs justement la raison pour laquelle de nombreux acheteurs cherchent à prendre de vitesse le commercial en démarrant par des positions très basses sous forme de rupture et de menace : « voyons voir votre proposition mais sachez que si vous n'êtes pas à XX €, on ne pourra pas travailler avec vous ». Il faut rester sourd à ce type de piège (souvenons-nous de la MDO de l'acheteur !). Et surtout, il faut donc éviter de perdre du temps avant d'annoncer son offre. De nombreuses techniques de vente (mal digérées ou mal transmises ?) insistent sur le fait de ne pas rentrer dans le piège du prix avec le client. De nombreux commerciaux ont donc pour réflexe d'éluder la question du client sur « alors quel est votre prix ? » par un très agaçant « j'y arrive, j'y arrive ». C'est très exactement l'inverse qu'il faut faire !

☞ *On n'a jamais peur ou honte d'annoncer son prix ou son offre et donc aucune raison de faire patienter le client en lui montrant notre fébrilité !*

La maîtrise de son comportement est cruciale à ce stade. Toute hésitation, excuse non justifiée, balbutiement, indication non verbale de trouble ou d'incertitude même fugitive, tend à décrédibiliser notre proposition de départ. Car c'est l'un des moments clés de l'expression du rapport de force dans une négociation. À l'inverse,

une proposition annoncée rapidement en début d'entretien, d'un ton de voix assuré avec une gestuelle en cohérence fournira un message harmonieux et unique à notre interlocuteur. Et même si l'acheteur nous prend de vitesse avec une position très basse « XX € est mon budget maximum, c'est à prendre ou à laisser », annoncer tout de suite son embarras car justement notre offre prévoit le double ou le triple ! Si on doit avoir un désaccord profond avec l'acheteur, autant que ce soit tout de suite au départ et non à la fin de la négociation...

Il est toujours bon de s'étonner de la demande du client qui réclame des efforts par rapport à notre première offre (quelles en sont les raisons ? Sur quelles bases et sur quelles références vous fondez-vous ?), voire paraître un peu outragé que l'acheteur nous challenge sur nos conditions qui sont très compétitives (sinon notre entreprise ne vendrait à personne ce qui, chacun est d'accord, n'est pas le cas...). Nous sommes toujours nous-mêmes étonnés que les commerciaux ne soient jamais assez étonnés quand on les challenge sur les prix... Ils ont déjà tellement anticipé que le client va leur faire baisser leurs conditions et qu'ils en oublient de montrer leur surprise. Par là même, ils envoient immédiatement un signal fort qu'effectivement le prix va pouvoir baisser. À l'inverse, de la leçon que donne Jean-Paul Belmondo à Richard Anconina dans le film *Itinéraire d'un enfant gâté* où il lui apprend qu'il ne faut jamais montrer qu'on est surpris dans le business, on est tenté de dire que ce n'est pas le cas quand l'acheteur nous demande de revoir notre offre à la baisse : soyons immédiatement et toujours étonné ! C'est en effet le moment où jamais d'afficher fermement son incompréhension et peut-être de faire réfléchir et même douter son client. À l'inverse, si la proposition du client est somme toute acceptable, bien sûr, toujours manifester une relative insatisfaction ; il est dangereux de se montrer rassuré ou trop conciliant à ce stade.

Un dernier conseil pour annoncer son offre, que l'on observe également très rarement de la part des commerciaux : annoncer d'emblée l'ensemble de ses conditions. En effet, si la crainte du vendeur peut être de ne pas vendre, celle de l'acheteur est presque toujours de « mal acheter ». Notre fréquentation et nos nombreuses discussions (*off*) avec les acheteurs de très grands groupes privés nous montrent toujours combien les *a priori* sont tenaces de part et d'autre. Ce qui revient le plus fréquemment de la part des acheteurs comme *a priori*, c'est le côté fourbe et menteur qu'ils prêtent aux vendeurs.

Lors d'une conférence que nous avons menée auprès d'une cinquantaine d'acheteurs de grands comptes sur le monde commercial, l'une des premières questions posée par l'assistance, de la part d'une acheteuse chevronnée, fut : « Est-ce que tous les commerciaux sont des menteurs ? »

Bref les acheteurs craignent par-dessus tout de « se faire avoir » par les commerciaux. Dès lors, si un commercial démarre la négociation en n'annonçant qu'une partie seulement de ses conditions (prix et volume le plus souvent), il renforce immédiatement

une réaction de méfiance de la part de l'acheteur : que cherche-t-il à me cacher sur ses autres conditions ? N'offrons jamais cette occasion à l'acheteur : annoncer rapidement, calmement, l'intégralité de ses conditions est la meilleure réponse professionnelle à apporter pour démarrer une négociation.

► *Mener la danse : la méthode DEAL¹ ®*

Nul doute que dans une négociation digne de ce nom, la première offre sera rejetée d'emblée (« c'est inacceptable ! »), partiellement (« sur ce poste vous êtes 30 % plus cher ! ») ou en bloc (c'est ce que l'on nomme la « douche écossaise », l'acheteur reprend tous les points un à un pour notifier son désaccord sur chacun). Cela ne signifie pas pour autant qu'elle ne soit pas sérieuse ni compétitive. Surtout si elle est bien préparée... Simplement, au travers de la réaction que le vendeur aura face à ce refus, l'acheteur va chercher à se faire une première appréciation de la solidité de cette première proposition et des marges de manœuvre envisageables. Comme nous l'avons vu, la première réaction est celle de l'étonnement puis, passé ce premier moment de surprise bien justifié, on va véritablement entrer dans la négociation.

• Défendre son offre

En conservant beaucoup de calme et de sérénité face à la première « salve » de remises en cause de l'acheteur (on n'est ni pressé ni anxieux de négociateur, on connaît bien ses dossiers), on va d'abord commencer par défendre son offre.

Paradoxalement, c'est souvent fait à l'inverse par les commerciaux (le plus souvent on justifie longuement sa proposition technique puis on annonce son offre financière alors que c'est l'inverse qui est efficace) : annoncer ses conditions d'abord, puis argumenter ensuite pour défendre sa position. C'est d'ailleurs beaucoup plus rassurant pour l'acheteur qui valide ainsi qu'il a un professionnel en face de lui qui croit en son offre et la défend. Cela renforce le désir d'achat. C'est donc la crédibilité de notre offre (et la nôtre personnellement en conséquence), qui est en jeu. On se trouve ainsi dans un petit jeu de « ni oui, ni non » : surtout, ne pas dire « oui » au client et lui ouvrir béante la porte de la négociation en renforçant son inquiétude sur notre sérieux et donc sa volonté de négocier. Et surtout, ne pas dire « non » au risque de fermer la discussion et se trouver soi-même pris dans une position dont on ne saura plus comment sortir. La meilleure manière d'éviter ces deux travers est donc de se concentrer sur son argumentation. On n'ouvre pas la porte, on ne la ferme pas mais on argumente sur ses produits, services, références, etc. Cette première étape est ainsi l'occasion de réduire les ambitions de son interlocuteur : « tiens, se dit l'ache-

1. © Halifax Consulting.

teur, cela ne va pas être aussi facile à négocier que je le pensais » et l'acheteur, de lui-même, commence à oublier sa MDO pour focaliser sur sa LAA.

Dans ces premiers moments de la négociation, l'acheteur cherche à nous tester et à tester « notre sérieux ». Il veut être sûr que cette première offre n'est pas un moyen pour le commercial d'annoncer des conditions artificiellement gonflées en vue d'une négociation difficile. Il demandera par exemple (si c'est un négociateur de type « intégratif »), si on a tenu compte de certains éléments essentiels du contexte et de tous les points susceptibles de diminuer le coût global de l'opération.

Il sera dans certains autres cas, tenté (si c'est un négociateur de type « distributif »), de nous faire justifier point par point les différents éléments du budget, le détail des clauses, les détails d'organisation, pour se rassurer sur le bien-fondé de chacun des éléments.

☞ *Les acheteurs ou les chefs de projet ont aussi des comptes à rendre en interne et sont obnubilés par la crainte qu'on leur mente, a minima par omission.*

Enfin parfois, il sera tenté pour « briller en interne », de chercher coûte que coûte à obtenir des compensations de notre part. Pour cette dernière raison, il est toujours utile de valoriser et de flatter les acheteurs sur leur capacité à négocier durement, surtout devant leurs collègues. Cela flatte leur ego et leur fonction et... cela ne coûte rien.

En commençant donc par défendre son offre en argumentant fortement et longuement, les objectifs poursuivis pour le vendeur sont donc de :

- préserver sa crédibilité personnelle et celle de sa première offre;
- rassurer sur la qualité de ses produits et services;
- envoyer des signaux montrant à son interlocuteur qu'il n'obtiendra pas nécessairement tout ce qu'il demande; c'est important car s'il pense le contraire, ses ambitions vont augmenter de façon inconsidérée;
- décourager un éventuel interlocuteur tenté de « jouer à la négociation ».

À cet effet, il est essentiel pour le commercial (ainsi que nous l'avons vu dans le *check point*) de citer spontanément deux à trois arguments bien préparés pour défendre les attaques éventuelles sur ses conditions.

À ce stade, on ne sait pas encore ce que le client a vraiment derrière la tête en nous challengeant sur les conditions. Est-ce une tactique ? Que cherche-t-il à obtenir vraiment au-delà de sa première prise de position ? De quelles informations dispose-t-il vraiment sur nous, notre marché, les concurrents ? Est-il déjà demandeur de notre solution ? Répondre trop vite, c'est traiter le symptôme avant la cause et ne considérer que la face émergée de l'iceberg; et tomber dans le piège de tout bluff d'acheteur. De la même façon, les acheteurs professionnels préparent de leur côté tous les arguments qui peuvent déstabiliser leur fournisseur et présenter leurs demandes de tarifs comme tout à fait rationnelles et évidentes.

N'oublions jamais qu'un interlocuteur qui fait une demande directe d'efforts sur les conditions à son fournisseur, se positionne en réalité comme client demandeur. Si votre offre ne l'intéressait pas, il ne perdrait pas son temps avec vous.

Répondre trop vite à une demande d'efforts par une proposition de compensation ou une concession est donc à bannir.

Quatre raisons pour ne pas répondre trop vite

1. Toute concession immédiate sur les conditions de l'offre a pour conséquence une perte de marge immédiate et irréversible (effet de cliquet, plus de retour possible !).
2. À partir du moment où l'on donne satisfaction à la première demande d'effort du client avant même d'avoir défendu son offre, l'acheteur pense légitimement qu'il n'a pas « mérité » cet effort et que cela signifie que son fournisseur s'est simplement constitué une grosse marge de négociation.
3. Par ailleurs, on exploite mal le temps passé et l'incertitude qu'il faut savoir faire planer sur ce type de réponse. N'oublions jamais qu'en défendant son offre, le vendeur est parfaitement dans son job alors que l'acheteur, selon l'enjeu de l'achat, est peut-être en train de vraiment perdre son temps. C'est tout l'art de l'acheteur de culpabiliser le vendeur qui défend son offre, en laissant sous-entendre que ce n'est pas correct... C'est le contraire qui ne le serait pas.
4. Enfin, bien sûr, on aiguise l'appétit de l'acheteur en lui montrant combien il est facile d'obtenir un effort : il suffit de demander... Alors continuons de plus belle !

Argumenter d'abord et défendre son offre, jusque dans ses détails est aussi un moyen pour faire réagir l'acheteur et mieux tester ses contraintes, ses objectifs, ses enjeux et ses positions. Dans cette première étape, il est nécessaire de savoir faire durer son argumentation, sans tomber dans la répétition.

Dans certains cas bien particuliers (questions du client posées avec une certaine condescendance ou une fausse assurance), on peut aussi compter sur les effets de doute. Il s'agit de poser des questions très précises ou très techniques ou bien encore de mettre en évidence une incohérence ou une contradiction dans les propos du client, mais toujours dues à notre « candeur » ou à notre « curiosité » (« Il y a quelque chose que j'ai du mal à m'expliquer, mais je n'ai peut-être pas tout intégré. Je ne vois pas comment nos concurrents peuvent vous proposer tel prix alors que l'on a les mêmes structures de coût et de rentabilité. Vérifiez tout de même les postes XX et YY dans leur proposition... »).

Quelles que soient les techniques d'argumentation employées, cela permet de renverser la pression et de challenger le client. C'est à lui de se justifier dans sa

Bien argumenter

Jouer la carte de l'argumentation structurée en reformulant clairement ce qu'a dit le client et en assortissant chacune de nos justifications de preuves tangibles (faits, chiffres, simulations, résultats de tests, références, articles de presse professionnelle...) en mettant en évidence l'intérêt pratique et concret pour le client.

Utiliser le principe de sélection qui va consister à justifier ses réponses en les présentant de façon très organisée, voire hiérarchisée (« je répondrai à votre question en prenant trois exemples concrets d'avantages que vous pourrez en retirer; le premier d'entre eux, c'est... »). On clarifie ainsi ses propos et on « hausse » le niveau d'argumentation, en se positionnant de façon docte un peu à la manière d'un professeur de Sciences-Po ou d'un homme politique obligeant ainsi son interlocuteur à écouter.

Exploiter le principe de l'autorité de compétence en faisant jouer son expérience de façon à mettre en garde le client (s'il songe à sabrer sur tel ou tel poste du budget qui présente un intérêt fort) ou bien à le conseiller sur des points clés (« par expérience, je peux vous dire que... »; ou bien « sur ce type de projet, les retours que nous faisons avec nos clients sur les facteurs clés de succès de ce type de projet quelques années après font ressortir les points suivants... »).

Jouer la carte du paradoxe par laquelle on va mettre en évidence sur un point mineur l'un de ses points faibles (« il est vrai que nous ne sommes pas l'opérateur leader sur ce type de projet ») avant d'évoquer ses atouts différenciant sur des points essentiels (« en revanche, voici pour vous rassurer, quatre éléments sur lesquels nos clients reconnaissent notre expertise »). On peut aussi prendre à contre pied les arguments du client. Par exemple, un Vendeur Grand Comptes nous avait raconté cette répartie qui avait laissé son acheteur sans réponse et qui est aussi un effet paradoxe : « Mais, Monsieur l'acheteur, je ne comprends pas bien votre logique de vouloir baisser le prix parce qu'il y a plus de volume. Si je comprends bien, votre logique c'est que plus on travaille avec vous, moins on gagne d'argent ? »

demande et l'on évalue ainsi sa réelle capacité et volonté à durcir la négociation. On va en effet mieux cerner son interlocuteur et son style de négociation.

Soit l'acheteur abonde dans notre sens : « oui, c'est vrai, vos produits sont très bons » ou « de toute façon je préfère travailler avec vous », on a donc à faire à un style « conciliant ». En réalité, la négociation s'arrête là, on peut céder un geste symbolique pour lui faire garder la face mais en fait, le client est très demandeur et a juste « essayé » d'obtenir quelque chose.

Soit l'acheteur s'énervé un peu ou s'agace et revient à la charge en contre-argumentant. C'est un style « combatif » mais en réalité plus il contre-argumente, plus il

nous montre sa volonté d'acheter notre solution. Il s'énerve parce qu'il réalise qu'il n'obtiendra peut-être pas ce qu'il avait prévu au départ. Avec ce style de négociateur, il faut juste être vigilant pour ne pas provoquer « d'effet de seuil » : le moment où le client s'énerve à tel point qu'il préfère nous punir et rompre la relation. Il va falloir sortir du registre de l'argumentation pour passer à autre chose.

Soit enfin l'acheteur, voyant qu'il est face à un mur, tente de passer par les côtés. C'est un style plus « joueur » qui va faire des contre-propositions du type « et si je m'engage sur plus de volume ? » ou « et si on signe tout de suite ? ». L'acheteur de lui-même fait un premier effort. Parfois la distinction est plus subtile, mais il faut bien l'entendre, sinon là aussi l'acheteur peut basculer dans un effet de seuil et ne plus vouloir traiter avec nous. C'est, par exemple, l'acheteur qui démarre par une position ou MDO inacceptable du type « mon budget c'est XX € » puis face aux arguments du commercial fait une contre-proposition du type « bon alors dites-moi quel est votre meilleur prix ? » ou « mais qu'est-ce que vous pouvez me proposer ? ». Il vient en réalité d'abandonner sa position de départ pour se rapprocher de nous. Là aussi, il va falloir songer à sortir du registre de l'argumentation pour passer à autre chose. C'est donc le moment d'engager son interlocuteur.

• Engager l'interlocuteur

Le *closing* est une difficulté récurrente des forces de vente. Trop souvent, les commerciaux pensent à « closer » à la fin de l'entretien. En réalité c'est bien au début, rapidement après avoir argumenté que l'on va chercher à engager son interlocuteur.

Négociateur, ce n'est pas bien sûr se contenter de légitimer ou de justifier le bien-fondé de sa proposition, aussi sérieuse soit-elle...

Arrive un moment où il faut se demander comment concilier les positions de chacun et donner le sentiment au client de « faire un pas appréciable vers lui ». Les acheteurs comprennent parfaitement que l'on peut bloquer sur certains points, mais attendent alors plus de souplesse sur d'autres. Mais avant d'ouvrir la discussion, on prend encore quelques précautions... pour déjouer quelques pratiques et tactiques d'achat particulièrement meurtrières.

Trois tactiques meurtrières

La « tactique du salami » consiste par exemple à demander des efforts successifs sur chaque point de l'offre du fournisseur, en considérant comme indépendantes des conditions qui sont en réalité liées. Chaque point de l'offre devient ainsi une négociation à la baisse indépendamment du reste de l'offre. Souvent, cette technique s'accompagne d'une technique du « préambule ». L'acheteur peut ainsi démarrer par un « je vous le dis tout de suite : si sur votre prix vous n'êtes pas à XX €, ce n'est même pas la peine de discuter du reste ».

La « tactique du lièvre » consiste à négocier avec un fournisseur les meilleures conditions possibles afin de pouvoir ensuite faire baisser celles du concurrent, qui est en réalité celui avec lequel le client a choisi de travailler...

« L'effet Columbo », met le commercial dans une situation très inconfortable en toute fin de négociation, en donnant le sentiment qu'un refus d'accéder à une ultime demande du client sur un point jamais évoqué jusque-là va ruiner en quelques secondes tous les efforts déployés depuis le début... L'acheteur utilise aussi souvent en complément des arguments sur la « dépense gâchée », tant on sait que l'idée d'avoir travaillé pour rien est insupportable pour l'esprit humain. Ce sont alors des arguments du type : « Ce serait vraiment dommage de tout faire capoter maintenant pour ce dernier point. Nous en faisons une question de principe, je pensais que c'était inclus dans votre offre. »

En fait, toutes ces petites « mesquineries » poursuivent les mêmes objectifs :

- Créer en premier lieu une pression psychologique et positionner d'abord la négociation sur le terrain de l'émotionnel plutôt que sur le rationnel (faire réagir son interlocuteur davantage avec ses tripes ou sa peur qu'avec sa tête).
- Ensuite, pousser ses pièces sur l'échiquier et montrer à l'autre qu'on est en position de force (jouer sur le pouvoir perçu).

Comme nous l'avons évoqué dans la phase de préparation sur le triptyque de la négociation « comment/qui/quoi », les deux premières dimensions se négocient *avant* de rentrer dans le « quoi ». Lors de l'entretien, il en va de même, on va chercher d'abord à négocier le « comment » et le « qui » : c'est comme cela que l'on pourra engager son interlocuteur ou au contraire se rendre compte que l'on est sur une fausse négociation (par exemple, que l'on joue le lièvre).

• Engager sur le « comment »

Après avoir argumenté pour défendre son offre, le vendeur va maintenant chercher à valider l'agenda de l'acheteur. Si l'on veut éviter un effet Colombo en fin d'entretien ou une négociation point par point de type Salami, il est nécessaire de comprendre exactement et rapidement l'agenda vu côté client et surtout ses positions de départ sur chacun des points. En effet, le fournisseur joue carte sur table avec son client en lui présentant son offre écrite avec tous ses points de négociation et ses positions de départ. Mais au démarrage de la négociation, l'acheteur n'a en général pas dévoilé tout son agenda ni toutes ses positions. Il est donc important de les lui faire dire afin de négocier de façon transparente et équilibrée. On cherche à isoler ce qui nous a été dit en posant une question de validation.

Exemples

- « En dehors de ce point, sommes-nous bien d'accord sur le reste ? »

- « Peut-on relire la proposition et que vous me confirmiez déjà les points sur lesquels nous sommes d'accord ? »

C'est une première négociation avec l'acheteur qui peut parfois être difficile. De nombreux acheteurs retors peuvent ainsi réagir de façon manipulatrice.

- « Parlons déjà de votre prix qui n'est pas compétitif, on verra le reste après ! »

Et bien non justement, on ne verra rien après, tant que l'on ne connaîtra pas exactement tous les points d'accord et de désaccord... Aussi, dans ces moments-là, convient-il de ne pas céder et de faire le disque rayé très calmement.

- « J'ai bien compris que vous n'êtes pas d'accord sur le prix mais dites-moi pour les autres éléments de ma proposition. »

En général quand cette première passe d'arme est difficile, on sait exactement à quoi s'en tenir pour le reste. On prend donc soin de poser une question balai.

- « Y a-t-il d'autres points que vous voulez aborder sur lesquels nous mettre d'accord sur cette affaire mis à part ceux de ma proposition ? »

Face à ces questions de verrouillage sur l'agenda, trois types de réponses sont possibles.

Le client ne veut pas répondre. On est en droit de se poser certaines questions : ne serait-il pas en train de nous transformer en « lièvre » ? Cela l'intéresse-t-il vraiment de travailler avec nous ? Est-il vraiment sérieux ? En cas de blocage réel et sérieux à ce stade, mieux vaut d'ailleurs en général quitter la table des négociations en demandant du temps pour réfléchir, pour voir si c'est le client qui revient ensuite vers nous.

Le client s'engouffre dans la brèche pour augmenter le nombre de points de négociation. C'est la technique de la « liste électorale » où l'acheteur nous communique une liste de 10, 15 ou 20 points de désaccord. La proposition qui lui a été remise est tellement hors marché qu'il faut tout rediscuter y compris des sujets qui ne se négocient jamais dans notre business. Outre l'effet de surprise, l'acheteur cherche aussi à dissimuler quels sont ses vrais sujets d'intérêts et quels sont les points de leurre qu'il introduit dans la discussion. Là encore, il va falloir négocier pour simplement raccourcir l'agenda et écarter les sujets inacceptables pour soi.

Le client livre sans difficulté son agenda et ses exigences sur quelques points de négociation. Dans ce cas, il importe de ne pas se précipiter et de marquer le temps nécessaire à la réflexion. On peut ensuite impliquer le client sur le « qui ».

- Engager sur le « qui »

À partir du moment où ce stade est atteint et que l'on est « d'accord » que, pour « se mettre d'accord », il faut trouver un « accord » sur des points de négociations identifiés, on peut passer à la deuxième question de validation.

Exemple

« Donc, si nous trouvons un bon compromis sur ces points, êtes-vous prêt à signer aujourd'hui/ou à passer un protocole d'accord dès aujourd'hui ? »

La formulation est importante, très directe, pour forcer l'autre à « sortir du bois » : amener le client à s'engager sans ambiguïté. On cherche à identifier si vraiment notre interlocuteur est le négociateur final.

Quatre types de réponses sont envisageables.

Premier scénario : « *Non, par principe, je ne me décide pas à chaud* ». Bonne nouvelle ! On a affaire au décideur ; dans ce cas, c'est bien ici et maintenant qu'il faut négocier, simplement on va se donner un autre objectif qui sera de négocier les délais de réponse.

Deuxième scénario : « *Non, car je dois voir vos concurrents* ». On sait donc d'ores et déjà que l'on ne pourra pas « closer » aujourd'hui. La question qui se pose est de savoir alors qui sont les concurrents et quand le client a prévu de les rencontrer. À quoi bon donc rentrer dans la négociation et baisser ses conditions si le client n'a pas encore fait son tour du marché. On cherche au contraire à ralentir la négociation, jusqu'à créer un point de blocage.

Exemple

« Aujourd'hui c'est notre meilleur prix, mais j'ai compris que cela ne vous satisfait pas, on va refaire nos calculs et je reviens vers vous dans X jours avec notre dernière offre. »

Évidemment, on s'arrange pour repasser derrière les concurrents en faisant attention à ne pas montrer que l'on est craintif par rapport à eux. Si le client nous dit qu'il voit nos « confrères » la semaine prochaine, disons-lui qu'on le recontacte la semaine suivante. Recalculer nos tarifs et nos marges ne dépend pas du planning de la concurrence mais de notre propre planning interne selon la disponibilité de nos ressources, notre DAF, notre PDG, la maison mère, etc.

Une autre idée face à un client qui insiste lourdement sur le fait qu'il doit voir vos concurrents qui sont « naturellement moins cher et de qualité équivalente avant de se décider » consiste à renverser la situation.

Exemple

Acheteur : « Bien, vous n'êtes pas placé, faites un effort sérieux pour conserver vos chances. »

Vendeur : « De votre côté, êtes-vous prêt à vous engager dès aujourd'hui ? »

Acheteur : « Non, je dois voir vos concurrents. »

Vendeur : (surpris) « Ah. Et où en êtes-vous avec eux ? »

Acheteur : (sûr de lui) « Eh bien, je dois en voir trois autres. Ils me proposent des offres parfaitement comparables à la vôtre. Le seul point qui les différencie vraiment, c'est le prix. Ils sont tous moins chers que vous. Alors, je vous écoute, vous voyez qu'il va falloir que vous fassiez un effort pour gagner ce marché. »

Vendeur : « Oui, je vois. En fait, si je vous entends, vous êtes en train de me dire que nous avons 3 chances sur 4 de ne pas travailler ensemble. C'est cela ? »

Acheteur : ??

À vous ensuite d'aider votre client à sauver la face. Mais le message est passé. Pourquoi diable vais-je travailler sur ma proposition si je n'ai aucune chance de travailler avec l'acheteur. Le message implicite ainsi transmis est : « mon temps n'est pas moins important que le tien. Il faut que tu me donnes quelques bonnes raisons pour continuer la danse, sinon j'arrête ».

Troisième scénario : « *Je ne suis pas le seul décideur* ». C'est le scénario le plus fréquent. Il est si facile pour les interlocuteurs de se cacher derrière une organisation complexe pour éviter de s'engager. Pour cette raison, il est donc tentant de répondre à son fournisseur que la décision est « collégiale ». Mais très souvent l'interlocuteur qui négocie est de fait l'un des décideurs incontournables. L'important est alors de jouer sur la flatterie pour l'obliger à reconnaître son rôle prépondérant dans la décision. On peut ainsi poser la question naïvement.

Exemple

« Certes, je comprends, ce n'est peut-être pas vous qui signez les engagements et vous avez sûrement des comptes à rendre, ce qui est bien logique dans une entreprise bien gérée. Mais c'est quand même vous qui connaissez parfaitement le sujet et qui avez rencontré tous les acteurs et qui allez remettre vos conclusions au comité. J'imagine que vous serez suivi sur vos conclusions, ils ont confiance en vous. On peut donc passer un *gentleman agreement* ensemble dès aujourd'hui sur tous les points et vous me renverrez l'accord après le comité sauf événement exceptionnel ».

Difficile alors pour l'interlocuteur de répondre non, car cela revient à signifier pour lui qu'il n'est vraiment pas grand-chose... Si vraiment il répond non alors l'affaire est mal engagée et il devient urgent de pouvoir s'adresser au comité directement. Comme dans le cas de la concurrence, on cherche à provoquer volontairement un blocage et un désaccord pour justifier que notre top management puisse rencontrer le comité pour résoudre les différends. Mais le plus souvent, l'autre se dévoile comme vrai négociateur : effectivement on peut faire un deal entre nous dès maintenant même si le contrat vient plus tard.



Une erreur à éviter : faire preuve de pudeur

Nous rencontrons beaucoup de vendeurs qui n'osent pas engager leur acheteur. Poser ce type de questions d'engagement est pour eux trop direct. Ceci ne se fait pas... Nous rappelons ici encore une fois que c'est justement l'art de l'acheteur de faire en sorte que vous n'osiez pas... Mais sur le fond, quelle est la tactique la moins courtoise ? Demander à son client des assurances sur ses réelles intentions, ou faire travailler son vendeur sur un projet ou sur une proposition tarifaire sans avoir l'intention de travailler avec lui ?

Quatrième scénario : le client dit oui, ou a minima est prêt à s'engager vis-à-vis du vendeur. Nous sommes dans une « vraie » négociation, face à un acheteur prêt à avancer. Maintenant que l'on connaît parfaitement les points à valider et que l'on a engagé l'autre dans le closing, ici et maintenant, on va pouvoir véritablement commencer à négocier et rentrer dans le « quoi ». Nous pouvons donc passer au troisième réflexe de la méthode DEAL®.

- **Avancer par des contre-propositions**

C'est le moment où l'on va chercher à ouvrir la négociation et montrer sa bonne volonté et sa créativité... Le jeu consiste à provoquer une avancée ou un effort de son client dans la négociation (obtenir une contrepartie) avant d'accorder nous-mêmes quelque chose (une concession). Nous avons déjà vu dans le *check point* que les contreparties sont listées et, depuis le début des discussions, nous les avons parfaitement en tête. Les demandes de contreparties ne s'improvisent pas face à un acheteur averti et coriace. Mieux vaut, lors de l'entretien, ne pas avoir à se concentrer sur le fond (« Que vais-je lui demander en contrepartie ? ») mais sur la forme (« Comment vais-je lui demander ? »).

L'important n'étant pas de demander des contreparties mais de les obtenir, la forme est ici cruciale. Surtout face à des acheteurs professionnels qui sont prompts à utiliser la technique du « charognard » : empocher la concession du commercial et ne lâcher aucune contrepartie.

Exemple

Si le commercial dit à son acheteur, « je veux bien vous faire 5 % mais il faut que vous acceptiez d'enlever la clause pénalité dans votre cahier des charges », le plus sûr est qu'il répondra rapidement : « La clause de pénalité, je n'y peux rien, c'est notre service juridique, voyez avec eux si vous voulez. En revanche 5 % c'est noté mais vous n'y êtes pas encore... Faites encore un effort ».

Il s'agit donc ici de militer pour « l'éloge de la lenteur ». Trop de commerciaux précipitent leur négociation, pensant ainsi aboutir plus vite au closing. Rappelons-le, faire durer les discussions et prendre son temps, est en réalité l'intérêt du vendeur.

Exemple

Prendre son temps pour demander les contreparties avant de faire ses contre-propositions, c'est utiliser des formules du genre :

- « Seriez-vous prêt à... ? »
- « Pouvons-nous envisager de... ? »
- « Pensez-vous possible de... ? »
- « Que diriez-vous de... ? »

Il est nécessaire, dans cette phase, d'éviter des formulations de type « marchandage » ou trop « conditionnelles » (accordez-nous ceci et nous pourrons vous donner cela ou si vous nous donnez ceci alors, nous pourrons vous faire bénéficier de cela). En effet, on se trouve alors dans une négociation typiquement distributive où, à l'évidence, ce type de formulation induit un climat de suspicion plus qu'un climat de coopération. Le but est de se positionner davantage comme un allié du client (j'ai envie de vous aider à obtenir des conditions privilégiées, mais j'ai besoin de votre aide pour cela). Les contreparties doivent être argumentées pour apparaître rationnelles. On peut ensuite reformuler très précisément la contrepartie obtenue avant de faire sa contre-proposition. N'oublions pas aussi que, face à un acheteur coriace, notre intérêt est aussi d'user l'autre en demandant d'abord deux contreparties fortes avant de proposer celles qui nous intéressent en réalité après deux premiers refus.

Durant toute cette phase, dès qu'une contrepartie est obtenue, on fait une contre-proposition en cédant une concession tout en restant vigilant sur la façon de baisser ses exigences de départ pour rester crédible.

• Limiter ses efforts

Le rôle de l'acheteur est d'obtenir le maximum de remises. Le rôle du vendeur est exactement l'opposé... Il est donc bon de se demander comment limiter ses efforts au minimum utile pour obtenir l'affaire. Pas plus.

Il y a trois enjeux principaux derrière ce réflexe.

Préserver la rentabilité de l'affaire (ce qui suppose de connaître son point d'équilibre ou les conditions de sa rentabilité future). L'expérience montre d'ailleurs que, dans ce domaine, très rares sont les managers commerciaux qui ont éduqué leur force de vente sur les équilibres financiers de l'entreprise par une équation simple : si on lâche X %, cela impacte la rentabilité de l'entreprise ou de l'affaire de Y %, ou si on augmente le CA de X %, on ne peut baisser de plus de Y % le prix unitaire sans affecter la marge.

Arriver à satisfaire le client (ce qui a de la valeur pour lui) avec les concessions les moins coûteuses possibles.

Rassurer le client sur la qualité de sa négociation en lui donnant l'impression d'avoir négocié au mieux. À la fin d'une négociation, chaque interlocuteur se demande inévitablement s'il a été performant et tout le monde sait combien il est important, côté vendeur, de ne jamais se montrer pleinement satisfait... au risque de provoquer des doutes dans la tête de l'acheteur sur sa réelle performance.

Voici quelques conseils pour revoir ses conditions à la baisse tout en préservant sa crédibilité et la rentabilité du business futur.

D'abord privilégier les concessions ponctuelles et non récurrentes (de façon à ce qu'un geste commercial consenti à titre exceptionnel et pour des raisons précises ne soit pas « un acquis » pour le futur). Tout acheteur professionnel a comme réflexe de prendre la négociation suivante sur une autre affaire au point où la dernière s'est arrêtée. Il faut se montrer créatif pour redémarrer avec de nouvelles exigences et expliquer en quoi le contexte de cette nouvelle affaire est très différent de la dernière.

☞ *L'ennemi du vendeur est l'effet de contagion.*

L'ennemi peut venir aussi de l'extérieur. À l'heure du travail en réseau, de l'appartenance à des « tribus » multiples, des fusions-acquisitions et plans de licenciement, les mouvements d'une entreprise à l'autre sont de plus en plus fréquents. Si un client bénéficie de conditions avantageuses et change de société pour découvrir des conditions qui le sont moins, évidemment il faut s'attendre à une certaine pression. Il est donc important de maintenir une politique de tarification cohérente sur un compte de façon à toujours pouvoir expliquer à un client de façon rationnelle pourquoi il paie plus cher que d'autres (qualité et typologie des ressources affectées, services supplémentaires compris, conditions d'engagement moindres, etc.). Il n'est pas grave d'avoir des politiques tarifaires différentes si on sait les justifier. D'autant plus que le commercial peut aussi profiter d'un phénomène naturel qui empêche la propagation de l'information tarifaire.

☞ *Un client est toujours réticent à échanger avec un autre acheteur ses conditions réelles d'achat, de peur de s'apercevoir qu'il paie trop cher depuis des années !*

Par ailleurs, l'ordre dans lequel les concessions sont faites a aussi son importance. Lorsque l'on est amené à baisser ses tarifs (et oui, cela arrive...), plus que de donner son prix le plus bas, il s'agit surtout de donner l'impression à l'acheteur que c'est notre prix le plus bas. Pour cela, il faut être vigilant pour faire des concessions de plus en plus faibles. « Plus tu négocies, moins je te donne » est la meilleure façon de montrer à l'autre qu'il touche à la fin. On peut aussi agrémenter ce repli en prenant de plus en plus de temps à répondre. « Plus tu négocies, plus cela me demande du

temps pour te répondre » (et cela afin de convaincre des circuits de décisions complexes dans mon organisation).

N'oublions jamais non plus que des acheteurs professionnels attendent aussi des logiques de fixation de prix rationnelles et financières de la part de leurs fournisseurs. Tout chiffre rond, ou toute proposition de marchandage du type « coupons la poire en deux » est un signal fort pour l'acheteur qu'il peut continuer à négocier et que le fournisseur n'est pas à son vrai plancher objectif.

Dernier principe sur la façon de gérer ces transactions : il existe un profil particulier de négociateurs qui se trouvent dans une logique dite « de l'honneur », pour lesquels l'essentiel dans une négociation est d'avoir le dernier mot, de gagner (vous l'aurez compris, plutôt dans les styles compétitifs et distributifs). Autrement dit, pour des raisons d'ego et de fierté qui leur sont propres, ces types d'interlocuteur seront attachés à obtenir un dernier geste, sans rien lâcher en contrepartie. Dans ce cas de figure et sous certaines conditions (en particulier, que cela puisse permettre de terminer la négociation), on peut clôturer la négociation en lâchant une dernière concession si possible de valeur « symbolique » (s'occuper personnellement du dossier, l'inviter à déjeuner à un prochain VIP, etc.). C'est tout l'art de placer l'orgueil de côté. Ne tirons pas notre fierté de montrer à l'autre que nous sommes « forts », tirons-la de signer des accords profitables pour notre entreprise.

 *Laissons le piège de l'orgueil à l'acheteur.*

Au-delà des techniques, c'est aussi toute la capacité comportementale à montrer à l'autre que c'est la fin (et non pas le dire avec, par exemple, un « c'est mon dernier prix », au risque de passer pour un psychorigide intransigeant auprès de l'acheteur). Pour conclure, nous ne résistons donc pas à vous raconter deux anecdotes réelles que nous avons pu observer en coaching de négociations avec des vendeurs aux techniques redoutables dans le contexte ! Dans les deux cas, elles ont permis de clôturer la négociation et de contractualiser avec l'acheteur qui pourtant cherchait encore à obtenir quelque chose. Elles tiennent toutes les deux du même ressort : culpabiliser son client.

La première se déroule lors d'une négociation pour la mise en place d'un soft informatique. La négociation a été longue et fastidieuse, le commercial a déjà dû faire de nombreux efforts. L'acheteur en face a un mode de négociation très combatif, presque agressif, typiquement distributif. Au milieu de l'entretien, la situation vire au blocage. L'acheteur refuse les ouvertures et les demandes de contreparties préparées. Le vendeur sort alors son chéquier personnel, regarde son client dans les yeux et lui dit : « Je ne sais plus comment vous expliquer que les conditions que vous avez sont excellentes. Vendu à ce prix-là, je vous le dis sincèrement, je ne gagne quasiment rien en variable. J'ai calculé avant de venir, cela va me faire dans les 800 € pour une affaire qui dure depuis neuf mois ! La dernière chose que je peux vous faire, c'est vous rétrocéder

ma commission ». Et il se met alors à remplir le chèque à l'attention personnelle du client, le découpe et le tend à l'acheteur stupéfait. « Ok sortez le contrat », fut la seule réponse de l'acheteur qui déclina bien sûr le chèque de façon embarrassée... Pour la petite histoire, la prime réelle était plutôt de 5 000 €...

La seconde se déroule lors d'une négociation pour la mise en place d'une dizaine de téléprospectionneurs par un fournisseur de télémarketing. Le client en face est le directeur commercial, plutôt dans un mode de négociation joueur et coopératif, en recherche de solutions. Après avoir revu à la baisse le budget par un assouplissement des contraintes de son cahier des charges, le directeur commercial revient à la charge sur le prix unitaire. Et le vendeur de répondre : « Écoutez, j'ai prévu 30 points de marge parce que c'est notre politique et que j'ai besoin d'être un peu à l'aise sur cette opération qui est la première que l'on fait ensemble. Je pourrai baisser le prix de 10 %, mais sincèrement (dans un long soupir), je préférerais que vous ne me le demandiez pas ». « Ok, c'est bon on y va » fut la réponse du client dans un éclat de rire.

Fidéliser ses clients

L'importance de la fidélisation des clients est majeure. Si vous prospectez avec succès et que de l'autre côté votre portefeuille clients « fuit », c'est dommage car vous aurez des difficultés à capitaliser sur vos efforts.

Ce chapitre est un petit peu différent des autres car il comporte une partie (la première seulement) qui peut sortir de votre zone d'influence directe. En effet, il nous a paru important de souligner les enjeux de la fidélisation pour l'entreprise et les principaux points de vigilance à garder en tête. Nos lecteurs managers et dirigeants seront les premiers concernés par cette partie. Ce sont eux qui ont souvent les meilleures clés et les moyens d'agir sur la structure pour améliorer la fidélisation clients. Pour nos lecteurs commerciaux, qui ne sont pas managers, l'objectif de ce chapitre est triple :

- Vous donner une vision « vue du haut » de ce qui contribue ou non à la fidélisation des clients. Il s'agira ensuite pour vous d'identifier les pistes d'influence possible pour pousser votre environnement direct à être plus réactif, plus efficace, plus en phase avec les attentes des clients qui composent votre portefeuille. Selon les entreprises, il peut s'agir de croisades difficiles...; dans d'autres, vos initiatives dans ce domaine seront appréciées et écoutées.
- Passer en revue les idées et principes utiles pour bâtir des remparts anti-concurrence; nous verrons là des moyens qui sont cette fois dans la zone d'influence de tous les commerciaux pour consolider la relation avec ses clients, notamment les plus importants.
- Enfin, nous verrons comment gérer les litiges efficacement. En effet, quelle relation commerciale n'entraîne pas à un moment ou un autre, une insatisfaction, une difficulté, un litige... C'est naturel. Tout ne peut pas toujours être parfait et idéal.

Dans bien des cas, le problème majeur ne vient pas tant de l'incident en tant que tel mais plutôt de sa gestion. Nous verrons donc dans la troisième partie quels outils comportementaux pour mieux aborder ces situations.

Les enjeux de la fidélisation

La rotation des clients ou churn

Quelques chiffres pour situer les enjeux

Seulement 4 % des clients mécontents se manifestent.

96 % repartent sans rien dire.

91 % ne reviennent jamais.

Pour un problème résolu sur le champ, 95 % des clients traitent à nouveau avec vous et en parlent à 5 personnes.

Un client mécontent le dit en moyenne à 11 personnes.

Un client satisfait le dit à 3 personnes.

Il faut 6 fois plus de temps (et 2 fois plus d'argent) pour gagner un nouveau client que pour conserver un client.

Dans beaucoup d'industries, le « churn » ou rotation de clients excède les 20 %. On traduit « *churn* » en français par attrition, ce qui représente pour une entreprise le nombre de clients perdus en un an par rapport au nombre total de ses clients. Le cabinet de conseil en marketing et relation client KP/AM (Kollen Partners Assistance Marketing) a mené une enquête sur le sujet pour en déterminer les causes majeures. L'étude repose sur l'envoi par Internet d'un questionnaire auto-administré à 2 000 personnes entre mai et juin 2007. Parmi ce panel représentatif de la population française, 600 personnes ont répondu aux questions. Les figures 5.1 et 5.2 résument les principaux résultats.

Dans son enquête, KP/AM posait une question sur les raisons qui ont poussé les personnes interrogées à abandonner ou envisager d'abandonner une marque. Réponse pour 65 % d'entre elles : l'attitude de la marque envers les clients – geste commercial peu ou pas adapté, promesses non tenues...

Les défaillances de produits ne représentent quant à elles que 18 % des causes de rupture, les questions de prix seulement 12 %. Le désintérêt des clients vis-à-vis des circuits *low-cost* qui avaient connu une belle croissance en 2005 corrobore ce dernier chiffre. La mauvaise communication ou publicité sur les offres n'est à l'origine que

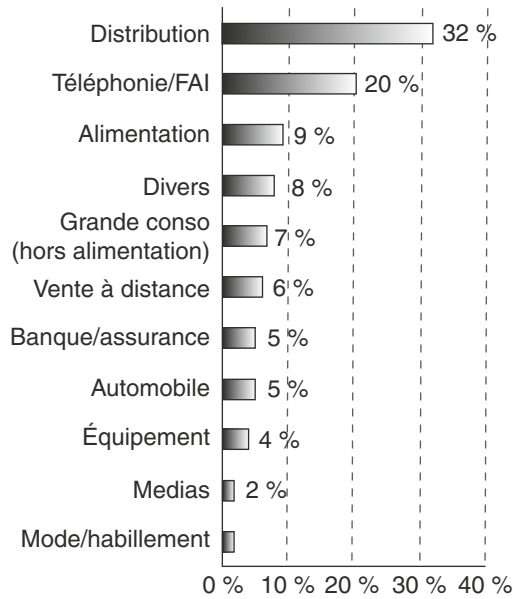


Figure 5.1 – Les secteurs les plus exposés au churn¹

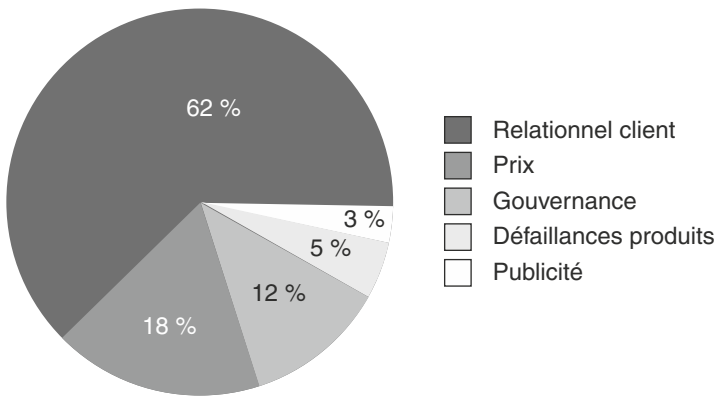


Figure 5.2 – Les principales sources de churn¹

de 5 % des ruptures. On voit donc bien que l'essentiel de la fidélisation se joue dans la relation client, d'abord dans les actes et comportements au quotidien des équipes au service du client.

1. Source : KP/AM 2007.

De plus, selon KP/AM, deux tiers des ruptures échapperaient aux entreprises car celles-ci ne tiendraient compte que des réclamations exprimées par les clients, laissant de côté les insatisfactions non exprimées. Or rares sont les clients qui préviennent une entreprise qu'ils ne veulent plus en être clients. Il est clair que les consommateurs souhaitent que les entreprises leur portent davantage d'attention, surtout lorsqu'ils sont fidèles. Ils veulent des programmes de fidélité plus adaptés en termes d'avantages, de personnalisation, d'informations, etc. Las de réclamer ce qui leur semble dû et de devoir vérifier toute information, proposition de la marque ou encore qualité du produit, les clients vont voir la concurrence...

Une entreprise qui perd donc en moyenne un client sur cinq chaque année peut voir son portefeuille client être en théorie complètement renouvelé en 5 ans. Il semble même que cette tendance s'amplifie. C'est ce que David Mosby et Michael Weissman appellent le *Paradoxe de l'Excellence* dans leur livre du même nom paru en 2005. Plus les entreprises font d'efforts pour satisfaire leurs clients (qualité totale, services clients, amélioration de la supply chain et des délais, etc.), plus ceux-ci augmentent leurs niveaux d'attente et plus la probabilité d'un « désenchantement » augmente.

Exemple

Vous pouvez perdre votre premier client à qui vous offrez 99,97 % de fiabilité en livraison parce qu'une seule fois vous aurez un problème de délai. Le client exigera alors un dédommagement ou une nouvelle baisse de vos tarifs en compensation que vous ne pourrez supporter.

Les auteurs expliquent comment démontrer continuellement la valeur que l'on apporte à son client pour mieux le fidéliser et éviter ce syndrome.

La fidélisation client : un levier de la croissance sous-estimé

Doper la performance commerciale a pour finalité essentielle de générer des résultats en termes de chiffres d'affaires et de marge, bref de créer de la valeur ajoutée pour l'entreprise.

Pour que ces efforts ne soient pas contaminés par le syndrome du hamster qui tourne de plus en plus vite pour le même résultat, il est indispensable de considérer ses clients d'aujourd'hui comme le socle du CA de demain, sur lequel viendra s'ajouter le chiffre d'affaires des nouveaux clients.

Les chiffres cités généralement par les experts tournent toujours autour des mêmes ordres de grandeur : il coûte cinq fois moins cher de fidéliser un client que de prospecter un nouveau client.

Les mathématiques de la fidélisation¹

Imaginons deux entreprises dont le taux de fidélisation de la clientèle s'élève respectivement à 95 % et 90 %. Ainsi, le réservoir clients fuit au rythme de 5 % par an pour la première et de 10 %, soit le double pour la deuxième.

Si toutes deux acquièrent de nouveaux clients au rythme de 10 % par an, la clientèle totale de la première progressera de 5 % par an, alors que celle de la seconde stagnera. En quatorze ans, la première doublera son activité alors que la croissance de la seconde sera nulle. Toutes choses égales par ailleurs, un avantage de 5 points en matière de fidélisation de la clientèle se traduit par une croissance qui aboutit à un doublement de la clientèle tous les quatorze ans. Un avantage de 10 points aboutit à un doublement tous les dix ans.

Ce n'est pas si mal en une époque où la croissance paraît si difficile à la plupart des entreprises. Pourtant, cet effet volume de clientèle n'entraîne que des variations modestes par comparaison avec la seconde dimension de l'économie de la fidélisation, l'effet produit par client. Plus difficile à distinguer que l'effet volume de clientèle, il aboutit souvent à une différence plus grande encore dans les profits.

Dans la plupart des activités, le profit obtenu avec un même client croît tant que durent les relations avec lui. Il est clair que perdre des clients parvenus à maturité et les remplacer par des nouveaux n'est pas neutre sur le plan économique. Dans les professions comme l'assurance automobile, l'assurance-vie ou les cartes de crédit, les clients engendrent en réalité une perte la première année. Dans d'autres secteurs, les nouveaux clients contribuent immédiatement au profit, mais il faut plusieurs nouveaux venus pour compenser la perte d'un seul ancien.

Le coût d'acquisition, la progression régulière du chiffre d'affaires, la complexité du traitement des commandes (qui réduit avec le temps et la connaissance mutuelle), les recommandations générées sont autant de facteurs qui expliquent ce phénomène classique.

Une autre étude² illustre un certain décalage entre l'évidente importance de la fidélisation que nous évoquons et la réalité.

Plus de 900 dirigeants, dont 300 en Europe, ont été invités à s'exprimer sur les tendances qu'ils jugent clés, sur leurs priorités ainsi que sur les outils et les modes de management. Le premier constat de cette étude est le suivant : bien que les dirigeants s'affirment d'année en année toujours plus « orientés clients », ces derniers restent pour eux de grands inconnus. Deux tiers des sondés admettent que « *le manque de connaissance client dégrade la performance de leur entreprise* ». D'autant que les clients

1. D'après Frederick F. Reichheld, *L'effet Loyauté*, Dunod, 1996.

2. Enquête « Management : outils et tendances » du cabinet Bain & Company citée dans *Les Échos*, 15 juillet 2005.

conquis sont souvent dédaignés : plus de 50 % des dirigeants considèrent « *ne pas être suffisamment attentifs aux attentes de leurs clients existants* », reconnaissant ainsi que leur entreprise « *se concentre sur les nouveaux clients quand elle devrait retenir les clients existants et accroître les revenus qu'ils génèrent* ».

Les problématiques de vente additionnelle à des clients existants, d'incitation à l'achat supplémentaire, d'augmentation du flux de visiteurs sont depuis toujours une obsession pour tout commerçant qui veut accroître sa rentabilité.

La fidélisation se suit comme la prospection

Quelle grande entreprise ne dispose pas aujourd'hui de son outil CRM super-sophistiqué ? Quel directeur commercial de grande structure ne doit pas rendre compte régulièrement de ses « *forecasts* » sur le nouveau business escompté pour les semaines et mois à venir ? Il est évident que nombre d'entreprises suivent de près les actions de conquête de nouveau business. L'attention portée par les directions commerciales vis-à-vis de la conquête de nouveaux comptes est systématique. Nous ne sommes pas certains qu'il en soit de même vis-à-vis des chiffres clés de la fidélisation. Ces chiffres devraient pourtant être suivis avec la même attention. Ceci est sans doute la première pierre à l'édifice pour celui qui souhaite faire de ce thème un point d'appui solide de sa performance commerciale globale. Voici deux réflexes pour mettre en place un suivi minimal sur ce plan.

➤ *Ne pas se mentir*

On peut toujours tout expliquer, justifier, excuser, etc. Néanmoins, les faits, les chiffres en matière de fidélisation sont incontestables. Il est important de suivre ces faits, d'en extraire à la fois les tendances générales et les cas particuliers. À vous de savoir si oui ou non vous considérez que perdre un client est grave. Bien sûr, il peut y avoir des contextes particuliers, notamment les conséquences de « la malédiction du fournisseur en place » que nous verrons plus loin. Néanmoins, il est clair que, très souvent, la perte d'un client est due au manque de suivi, au manque d'attention du commercial ou de la personne en charge de la relation, bref à une dimension humaine de la relation commerciale. À chacun de savoir si ceci est acceptable. Pour cela rien ne vaut un bilan chiffré.

Même si ce tableau peut être construit et rempli de façon spontanée par le commercial particulièrement zélé, c'est davantage le rôle du manager de recenser ces informations, les consolider et en tirer les enseignements. Il peut ainsi suivre régulièrement les résultats et communiquer au sein de la structure et de ses équipes en répondant aux questions suivantes :

– Quelles tendances ?

- Sur quoi devons-nous progresser ?
- Sur quoi avons-nous été exemplaires ?
- Quels sont les prochains actes symboliques à mettre en œuvre pour être en phase avec nos objectifs et nos exigences sur ce plan ?

Tableau 5.1 – Tableau de suivi des chiffres clés de fidélisation

	Nombre de clients	Chiffre d'affaires global	Nombre de clients perdus	Chiffre d'affaires global en $n - 1$ des clients perdus en n	Nombre de nouveaux clients	Chiffre d'affaires global des nouveaux clients	Nombre de clients dont le CA baisse	Nombre de clients dont le CA progresse
$n - 1$								
n								
Variations en %								
Variations en valeur								

► Traquer et prendre en compte l'insatisfaction

Il ne suffit plus de satisfaire les clients. Beaucoup s'en préoccupent, au moins sur le papier. L'enjeu est d'être préféré par ses clients, alors que ces derniers sont « sur-sollicités ». Les clients fidèles ne sont pas ceux qui sont « satisfaits », mais ceux qui sont « très satisfaits », c'est-à-dire « enchantés » par la relation avec son entreprise.

Les études montrent qu'un client insatisfait qui voit ses points d'insatisfaction traités deviendra finalement encore plus satisfait et fidèle. Ainsi, le TARP (Technical Assistance Research Program Institute¹) concluait que les clients qui se sont plaints rachètent dans 54 % à 70 % des cas, mais que ce chiffre passe à 90 % s'ils ont le sentiment que la réclamation a reçu une réponse rapide.

Pour traquer l'insatisfaction, il est important de prendre en compte que le client satisfait ou insatisfait va rarement le faire savoir alors que le client très satisfait ou très insatisfait va plus facilement en faire part. Le danger réside dans une insatisfaction non détectée, non perçue ou non reconnue par l'entreprise ou l'équipe, notamment dans sa phase de croissance qui l'incite à se concentrer sur d'autres aspects.

1. Pour le compte du White House Office of Consumer Affairs.

Lorsque « la marmite explose », l'insatisfaction accumulée étant trop forte, le client part. Il peut également être très préjudiciable de laisser insatisfait un client car il peut se transformer en vecteur de communication dangereux en propageant un bouche à oreille négatif.

Aller au contact des insatisfactions ?

En organisant un contact permanent avec ses clients, notamment¹ les plus gros clients à plus fort potentiel...

En allant à la rencontre des clients perdus pour connaître les vraies raisons. Nous pensons aux raisons qui ne vous seront peut-être pas citées à chaud, ni de façon directe. Un délai minimum d'attente et/ou un tiers neutre pour mener ce type d'enquête peut être utile.

En allant au contact des clients rapidement qualifiés de noms d'oiseaux par les collègues qui les ont perdus. Est-ce vraiment toujours justifié ?

En définissant les critères pour lesquels l'entreprise a tout intérêt à se montrer excellente, puis en cernant ceux qui n'ont aucun effet sur la fidélité et sur lesquels elle risque de faire inutilement de la « sur-qualité ». C'est le cas très fréquemment dans des métiers techniques justifiant par exemple une maintenance et un service après vente pointus. Bien faire son travail revient en fait à ce que le client n'entende jamais parler de nous ni de problèmes. Et pourtant s'il ne lui arrive jamais rien et que le client ne voit pas ce qui est fait, il peut se mettre à douter qu'un quelconque travail ait été réalisé. La question clé du bon niveau de service ou de qualité n'est donc pas seulement de bien réaliser la maintenance mais *de faire savoir régulièrement au client* ce qu'on a fait pour lui éviter des ennuis. Afin que cela prenne de la valeur à ses yeux.

Enfin et surtout en tirant les conclusions des observations. Là encore, c'est rarement l'information qui manque. C'est son interprétation et la capacité à en tirer des leçons pour progresser qui font parfois défaut.

Insuffler un état d'esprit orienté service client

On est rarement seul pour fidéliser un client. C'est l'entreprise dans son ensemble qui est concernée. Ce sont tous les rouages et l'ensemble des collaborateurs qui participent chacun à leur tour à l'image de marque de notre société et de notre marque. Le commercial ne peut pas réussir seul face à tant de complexité de qualité de service. Mais il peut avoir un rôle de chef d'orchestre ou de meneur d'équipe. L'équipe de

1. Notamment ne veut pas dire seulement. Notamment veut dire surtout. Vos commerciaux savent-ils quels sont leurs clients les plus importants et ceux qui représentent le plus fort potentiel ? Et votre standardiste ?

tous ceux qui sont ou peuvent être en contact avec son client. Quels que soient les business, la réussite passe par la fidélisation, ce qui signifie la motivation et l'implication de ceux qui participent à la relation et à la mise en place des solutions vendues. Sans être un manager hiérarchique, le vendeur a intérêt à savoir motiver autour de lui tous ceux qui contribuent à sa réussite, les services clients, les services étude, le marketing opérationnel, les ingénieurs avant vente et après vente, la production, les distributeurs, etc. Bref, souvent beaucoup de monde. Néanmoins, il est vrai que le vendeur peut difficilement lutter seul contre une structure peu sensibilisée sur le sujet. C'est quand même d'abord un enjeu managérial essentiel.

Le grand patron de la Poste américaine a un jour rassemblé 300 de ses cadres dirigeants pour les interpellier sur ce sujet. Lors de la convention, il monta sur le podium, s'assit devant le micro puis commença à feuilleter ses notes sans un mot. La scène s'écoula ainsi, interminable, pendant 12 longues minutes de silence et de stupeur dans la salle. Puis il sortit un chronomètre et déclara : « 12 minutes, c'est le temps d'attente moyen d'un client à nos guichets ». Chacun venait ainsi de comprendre que ce problème les concernait tous. Car c'est bien un enjeu managérial de motivation de l'ensemble des salariés.

Avant de revenir dans la zone d'influence directe du vendeur, voyons d'abord quelques pistes de réflexion pour les managers qui souhaitent réfléchir à l'amélioration de la relation client et de sa fidélisation.

► *Les facteurs critiques de succès pour les équipes relation client*

L'esprit d'équipe ou l'efficacité collective, est probablement l'un des thèmes les plus rabâchés dans le management des organisations. Même si la pratique ou la mise en

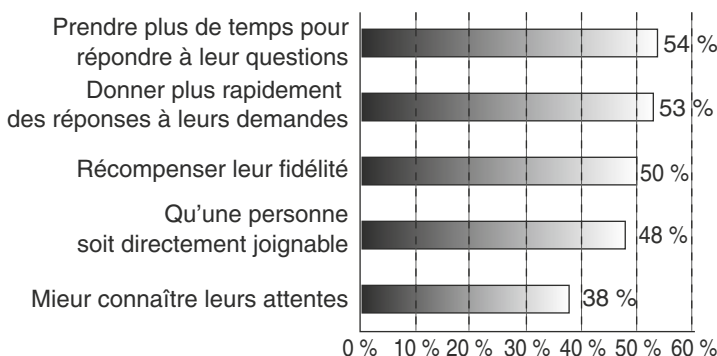


Figure 5.3 – Ce que les consommateurs attendent du service client¹

1. Source : Accenture 2007.

œuvre est difficile, on sait maintenant par expérience qu'il existe des facteurs clés de succès. Alors travailler à améliorer ces critères est un bon point de départ pour les managers. Voyons pour commencer ce que les clients attendent des équipes service client. Accenture a réalisé une étude sur la satisfaction face au service client et son impact sur la performance de l'entreprise. Cette étude a été menée auprès d'un échantillon de 3 552 personnes dans le monde *via* un formulaire sur Internet (du 23 juillet au 20 août 2007).

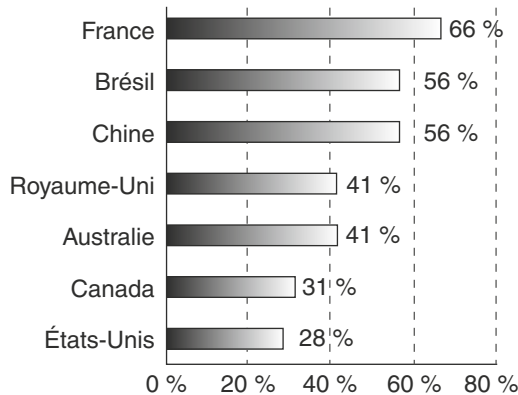


Figure 5.4 – Part des consommateurs qui jugent moyenne à très mauvaise la qualité du service client¹

On voit que les clients attendent de la réactivité, de l'attention et aussi une meilleure connaissance de leurs attentes.

On voit aussi que la France est quand même très mal placée par rapport aux autres pays étudiés... Peut-être est-ce le côté critique et râleur du Français qui nous pose en champion de la mauvaise qualité de service client ? Espérons-le.

Il est certain que de telles observations doivent impacter bien sûr l'organisation de l'entreprise sur la mise en place d'outils (plateaux de réception d'appels, logiciels de connaissance clients globale ou CRM, gestion de la productivité avec personnel en nombre suffisant, etc.) mais aussi les aspects managériaux qui sont les plus compliqués à mettre en œuvre.

Nos missions auprès de populations dédiées à la prise en charge des réponses aux questions et/ou réclamations clients et, plus globalement, notre observation des pratiques de suivi clients de nombreuses entreprises nous ont permis de recenser au moins 7 facteurs clés de succès dans le management de ces équipes.

1. Source : Accenture 2007.

- **Un leadership important**

L'histoire nous dit que les équipes cherchant trop de consensus dans leur prise de décision sont inefficaces. Sans un *leadership fort*, la paralysie de l'analyse peut survenir ainsi que la stagnation, ce qui forcément n'engendre pas de valeur pour le client. Comme l'orientation service et fidélisation remet souvent en cause l'existant chez le fournisseur, seul le *leadership* du comité de direction peut être à même de résoudre un grand nombre d'arbitrages.

Parmi les bonnes pratiques que nous avons pu observer (mais si rarement dans des entreprises françaises...), les équipes clients transversales ou qualité de service sont sous la responsabilité directe d'un membre de la direction générale. Outre le signe d'un fort tempérament commercial des cadres dirigeants qui, quelle que soit leur fonction, se retrouvent maître d'œuvre d'objectifs clients, c'est aussi un moyen pour l'entreprise de montrer en interne et en externe une réelle volonté d'orientation clients.

Contrairement aux entreprises anglo-saxonnes ou allemandes, la plupart des directions générales des grandes entreprises françaises ne sont jamais passées par le commerce de terrain dans leur carrière. Au mieux, elles connaissent les segments de clients, rarement les clients. Confier à un membre du comité de direction la responsabilité de la satisfaction clients et de sa fidélisation n'est pas une décision des plus absurdes. Ceci permettrait parfois de communiquer sur d'autres sujets que les 15 % de ROE¹... et donnerait peut-être une piste pour les atteindre plus facilement !

- **Une collaboration réelle**

Les membres des équipes de service client doivent avoir la volonté de réaliser leur mission première du mieux possible, mais également de partager l'information et les idées et suggestions qui sont le fruit de leurs nombreux contacts quotidiens avec les clients. C'est pourtant un vœu pieux dans de nombreuses entreprises où « commerciaux » et « techniciens » ou « responsables du SAV » développent un autisme réciproque stupéfiant. Une organisation en silo et un haut management plus concerné par les luttes internes que par l'efficacité clients suffisent pour que chacun traite ses priorités par le petit bout de la lorgnette. On jette parfois la pierre un peu vite sur les collaborateurs non concernés par les enjeux globaux de la relation client. C'est d'abord au management de favoriser une vraie collaboration-communication pour que les équipes trouvent des solutions créatives dans la résolution des problèmes ou la réponse aux questions posées par les clients.

Pour cela, la mise en place d'outils informatiques collaboratifs et de partage d'information type CRM est nécessaire mais n'est qu'un outil. Ce n'est pas l'outil qui fait

1. Comme nous le verrons dans le chapitre 10, le ROE (*Return On Equity*) est une mesure de la rentabilité financière qui se calcule en faisant le ratio du résultat net de l'entreprise et de ses capitaux propres.

que les gens collaborent, c'est parce que les gens collaborent que l'outil peut fonctionner. Plus de la moitié des projets CRM échouent sur ce même écueil. Donner du sens, faire s'approprier les décisions par les gens du terrain, développer un sens d'appartenance, faire se rencontrer et s'apprécier les personnes entre elles pour élever le niveau de solidarité, autant de sujets à la charge des managers qui veulent que le sens de la fidélisation soit réellement partagé.

- **De la cohérence dans la gestion des ressources humaines**

Comme toute relation, la réception des appels clients et/ou du suivi de la relation à distance exige de l'entraînement pour être efficace. C'est le rôle du manager de prendre en main cet entraînement. Entretenir un « esprit client », des réunions d'information, une newsletter « clients », des encouragements et félicitations internes sont autant de moyens pour vous de consolider l'équipe clients. Comment réaliser cet objectif managérial de bon sens en recrutant à bas prix des populations défavorisées ou trop mobiles et peu attachées à la défense de l'image de marque de l'entreprise et avec des méthodes de management productivistes ? C'est une équation non résolue par de nombreuses entreprises et qui leur coûte en réalité très cher. Le service client devient alors une fonction qui « coûte » et l'unique obsession devient alors qu'elle coûte moins cher. La spirale négative est enclenchée. Au contraire, dans les entreprises pour lesquelles l'enjeu de relation client et fidélisation est vécu comme un axe stratégique de différenciation, tout est fait dès les premiers séminaires d'intégration des collaborateurs pour développer une culture d'efficacité autour de valeurs clients. Le niveau de recrutement n'est pas non plus le même.

- **Du courage et une volonté durable de donner du sens**

Donner du sens est bien sûr un des rôles attendus du management, au moins dans les livres... Mais pour les populations dédiées aux services clients, c'est probablement encore plus indispensable. Parce qu'on vient souvent de loin ! Nous avons eu l'occasion d'intervenir au sein de plusieurs services clients de grandes entreprises, composés en grande partie de jeunes collaborateurs qui revendiquent haut et fort que leur rôle n'est absolument pas de vendre mais de conseiller ! Comme si les deux notions étaient à tout jamais incompatibles. Ceci peut paraître incroyable pour certains lecteurs, mais tout s'explique.

Une première raison peut venir de notre système éducatif, basé sur la peur de l'échec et la sanction. Beaucoup de jeunes diplômés, une fois les études terminées, surtout si elles n'ont pas été brillantes, cherchent naturellement les fonctions qui peuvent les éloigner durablement de tout effet sanction. Certains choisissent de devenir fonctionnaires (les enquêtes démontrent année après année que c'est l'objectif prioritaire de la majorité), d'autres choisissent d'occuper des fonctions de back

office commercial au sein de service client qui peuvent apparaître comme un moyen d'échapper à la pression vécue comme négative vis-à-vis des commerciaux purs et durs. Retour sur terre et démotivation rapide garantie quand on connaît la difficulté de la gestion des réclamations.

Une deuxième explication vient aussi du fait que les populations service client ont souvent une vision erronée des mécanismes de l'entreprise. Le désamour (pour ne pas dire plus) entre l'Entreprise et l'Éducation nationale est grave et profond. Pas étonnant que les populations dont on espère une valeur ajoutée commerciale aient parfois du mal à comprendre que la vente de services complémentaires, la rétention des clients sur le point de résilier leur contrat, la qualité de l'accueil soit si important pour l'entreprise.

Une troisième explication peut enfin se trouver dans le management général de l'entreprise. Ne parlons pas seulement des managers directs des services clients, mais aussi et surtout des directions générales. En clair, le management ne peut pas simplement déclarer dans le rapport annuel une priorité « tarte à la crème » comme le client, sa fidélisation, sa satisfaction et communiquer au quotidien par des actes qui illustrent des priorités différentes. Rappelons que la vraie communication, celle qui marque les esprits durablement est celle qui est illustrée par les actes. Au fait, dans votre entreprise, combien de journées votre DG a-t-il passé au sein du service client sur les 6 derniers mois ?

Moralité, investir du temps et de l'énergie pour faire réellement comprendre l'importance du rôle de chaque membre du service client, l'impact de ses actions sur les objectifs poursuivis par l'entreprise dans son ensemble est donc un objectif important pour le management. Donner du sens, c'est par exemple s'efforcer de répondre au besoin de reconnaissance des personnes qui composent les équipes de services clients. La nature humaine est la même partout. Il n'y a pas que les commerciaux qui ont besoin d'être reconnus. Valoriser et donner du sens aux équipes SAV est une nécessité pour progresser sur le sujet. Facile à décréter, mais évidemment plus difficile à défendre face à un actionnaire qui vous demande « s'il n'y a pas moyen de baisser les coûts du *call center*... ».

► *Changer les mentalités de tous*

Au-delà des services clients, tous les autres collaborateurs peuvent et doivent être concernés par le client. Cependant, à la question « qui vous paie ? », la grande majorité des salariés hausse les épaules pour répondre « mon entreprise ». Bien peu répondent nos clients ! Ceci montre l'ampleur du chemin à parcourir. Changer les croyances dans un pays traditionnellement peu flatteur pour le commerce peut paraître insurmontable ; pourtant beaucoup de progrès ont été réalisés en la matière par les entreprises françaises.

- **Appeler un chat un chat**

Pour lever les tabous, mieux vaut un langage clair. Les salariés sont aussi des consommateurs et des clients dans leur vie quotidienne et comprennent très bien quels sont les bons comportements. Aussi compliquer les messages en ne fixant pas les vrais objectifs ou en les contournant renforce les résistances. De nombreuses entreprises s'entêtent encore à nommer « conseiller client » des postes purement commerciaux. Parce que conseiller serait un acte noble alors que vendre serait au contraire un acte basement intéressé.

En réalité, ce type de discours sous-jacent complique la donne. Il renforce les plus résistants des salariés dans des comportements contre-productifs pour eux, le client, l'entreprise. Il met les managers de proximité dans des difficultés sémantiques perpétuelles qui obèrent la réelle efficacité : des salariés heureux de faire bien leur travail et des clients satisfaits. On ne fait pas de la vente pour conseiller, on conseille pour vendre. Le conseil n'est qu'un moyen pour vendre car, sans vente, personne ne peut rien conseiller... La finalité est bien de vendre; alors pourquoi se cacher derrière son petit doigt et ouvrir ainsi la porte à tous les prétextes pour se détourner de la finalité commerciale de l'entreprise ?

Dans d'autres cas, au contraire, l'obsession de la vente est telle que les limites entre ce qui est acceptable ou non sont floues... Certains peuvent se mettre alors à détourner le système pour vendre n'importe quoi dans leur intérêt immédiat (en arrêtant tout conseil pour le client).

Exemples

On voit des « conseillers de clientèle » de banques à réseau vendre des crédits revolving à des illettrés, des chefs de rayon de supermarchés ré-étiqueter les dates de péremption sur des lots de viande, des promoteurs immobiliers promettre des investissements en zone « exclusive »..., etc.

Chaque individu est libre de travailler dans l'entreprise de son choix. Vendre est bien la finalité des entreprises, encadrer les conditions de la vente avec un processus garant d'une déontologie est la responsabilité de l'entreprise. Plus les choses sont claires, moins les salariés se poseront de questions, et parions que la relation client y gagnera en objectivité. Ceci ne doit pas être si difficile à faire quand on sait que ce sont les champions de l'armement ou du nucléaire qui sont toujours au top des entreprises recherchées par les jeunes ingénieurs diplômés...

- **Lutter contre le syndrome du client roi**

Face à une organisation interne autiste devant leurs problèmes clients alors que de grands discours managériaux les incitent à la valeur « client », certains commerciaux

développent des réflexes pavloviens de défense du client à tout crin : le client a toujours raison ! Les Américains appellent ce phénomène le « *client advocacy* ». On ne défend plus les intérêts de son entreprise devant le client, mais l'inverse. Si cela peut être utile dans certaines circonstances, le pratiquer de façon systématique détruit beaucoup de valeur :

- d'abord parce que les salariés perdent un temps considérable en négociations internes entre services, avec les commerciaux dans le rôle du « chevalier blanc » défendant la veuve et l'orphelin (le client) ;
- ensuite parce que des efforts financiers et commerciaux sont consentis au client et qui auraient pu être largement évités (car normalement, dans les entreprises, les commerciaux sont plutôt plus persuasifs que la moyenne des salariés et sauront obtenir des passe-droits pour leurs clients) ;
- enfin plus sournoisement encore, parce que cela installe des comportements timorés chez les commerciaux lors de négociations plus décisives avec le client. Ils ne savent plus comment on défend ses intérêts face au client ! Alors si le client demande une baisse de tarif c'est normal, et s'il dit que les autres sont moins chers et plus performants, il a fatalement raison.

Ce phénomène trouve son origine principale :

- dans des systèmes d'objectifs commerciaux irréalistes ou inadaptés ;
- dans la tolérance vis-à-vis des luttes d'intérêts inter-services très éloignés de la seule priorité commerciale de l'entreprise dans son ensemble ;
- par le sentiment que les collègues ne sont pas concernés par les mêmes préoccupations et priorités.

De nombreuses entreprises sont encore organisées avec une séparation étanche entre commerce, SAV et contrôle de gestion. Il est donc très courant que les commerciaux n'aient aucun intérêt à rechercher des contreparties qui sortent du registre classique. C'est le cas par exemple de l'intérêt porté par les commerciaux aux conditions de paiement ou aux conditions de SAV.

- **Optimiser et manager les ventes en largeur**

Au-delà de l'attention portée à la qualité des services, le premier moyen auquel on pense pour conforter la fidélisation est de « saturer » les clients avec l'ensemble de la gamme de ses produits et services. Plus les clients sont engagés dans la largeur des produits offerts par l'entreprise, plus il a de connaissance et de points d'entrée avec l'entreprise, d'usages différents des solutions, plus il est fidélisé de fait. Plus que d'augmenter le volume des ventes d'un produit en particulier chez un client (vendre en hauteur), c'est donc probablement d'augmenter l'étendue des solutions vendues (vendre en largeur) qui devrait être une obsession.

Dans certains secteurs d'activité comme les télécoms ou autres activités de services B to C, on appelle cette pratique le « rebond ». Il s'agit de profiter d'une opportunité de relation client, par exemple une question d'information ou de litige, pour lui proposer une offre spécifique supplémentaire. Ceci nécessite la mise en œuvre de deux facteurs clés de succès.

Le premier est la mise en place d'outils d'aide à la vente permettant aux vendeurs de faire une offre rapide et personnalisée.

Exemples

Dans les centres d'appels de services clients télécom, des logiciels de *data mining* identifient des comportements d'achat spécifiques du client dans le passé et donnent immédiatement à l'opérateur une, deux ou trois offres susceptibles de correspondre à un usage du client pour le futur. Dans des contextes plus simples de vente en magasin, il s'agira par exemple d'une offre plus globale et limitée dans le temps (promotion spécifique, carte de fidélité magasin ouvrant droit à des avantages supplémentaires, crédit consommation, etc.).

On pourra aussi packager son offre avec des produits multiples. C'est le concept Mac Donald du menu avec coca, frite, dessert et mac nuggets pour un prix plus avantageux que la somme au détail; une façon d'accoutumer les clients à consommer plus de produit.

L'autre facteur est la mise en place d'un pilotage commercial des équipes : fixation d'objectifs spécifiques, rémunération variable, formation au rebond pour « oser proposer » et accompagnement au changement pour le management. Il s'agit là souvent d'un changement culturel profond avec des équipes service client à qui on demande un acte commercial plus fort. De nombreuses croyances négatives et freins au changement doivent être levés tels que penser à la place du client et projeter ses propres a priori « le client n'en a pas besoin ». Ou encore un problème d'identification à la fonction et à son métier « je suis un technicien ou un conseiller et je ne suis pas là pour vendre ».

En B to B, la problématique est également récurrente, souvent avec des populations de techniciens service après vente par exemple. De par les liens de confiance qu'ils peuvent tisser avec leurs clients par des visites fréquentes et récurrentes, ils sont en réalité les premiers ambassadeurs de la marque et les clients leur prêtent souvent une oreille attentive. Qui mieux qu'eux peuvent conseiller le client pour tester de nouveaux produits de la société ? Là encore il s'agit souvent d'un accompagnement au changement très fort qu'il s'agit de mener et une plus forte coopération avec le service commercial. Le vendeur, à titre personnel, a toujours intérêt à bien s'entendre avec les techniciens qui interviennent chez ses clients, même si l'entreprise n'encourage pas toujours la coopération.

Consolider la relation : les moyens à la portée du commercial

Nous avons vu les enjeux managériaux de la fidélisation clients ainsi que quelques pistes de réflexion destinées principalement aux dirigeants et managers qui souhaitent agir dans ce domaine. Revenons maintenant aux préoccupations directes de la majorité des lecteurs de cet ouvrage que sont les commerciaux ! Nous allons passer en revue quelques pistes pour consolider la relation avec vos clients. Ceci est d'autant plus important que, quel que soit le niveau de qualité de service client, la malédiction du fournisseur en place guette tous les commerciaux...

Affronter la « malédiction » du fournisseur en place

La volatilité des clients devient de plus en plus grande. Les nouveaux consommateurs sont tous issus de la génération « zapping », habitués à une société de surabondance. Dans le B to B, les entreprises élèvent leur niveau d'exigence, avec des processus de remise en cause systématiques et d'appels d'offre généralisés et permanents, des mouvements d'hommes perpétuels qui font perdre au fournisseur en place ses meilleurs alliés. Cela devient donc de plus en plus difficile de conserver des clients !

La concurrence est aussi plus vive, quels que soient les secteurs, et insiste là où ça fait mal, particulièrement à ce moment du processus où le client commence à envisager la possibilité d'une alternative à sa solution et son fournisseur en place. Détaillons les « épées de Damoclès » qui menacent toutes les relations commerciales...

► *Le fournisseur qui s'endort sur ses lauriers*

Le client a une tendance naturelle à se souvenir plus facilement des difficultés et quelques faux pas et à oublier le reste de la relation qui n'a pas posé de problème avec son fournisseur. Il suffit donc, pour la concurrence, d'encourager ce phénomène, par exemple en s'étonnant des erreurs que vous aurez commises :

« Pourtant d'habitude ils ont une excellente réputation sur ce point, cela m'étonne qu'ils aient fait une telle erreur chez vous ».

Le client devient alors encore plus hystérique, il apprécie le fairplay de votre compétiteur mais note qu'effectivement vous le délaissez même sur vos points forts ou des standards du marché. Vous voilà étiqueté du syndrome du « fournisseur qui s'endort sur ses lauriers ».

► *Le fournisseur qui profite de la situation*

Au fond de lui, le client a toujours l'impression qu'il paie trop cher et qu'il pourrait peut-être mieux négocier (surtout un acheteur !). C'est un phénomène contre lequel il est difficile de lutter quand on est fournisseur en place sauf à démontrer sans relâche au client la valeur économique créée ensemble, ce qui suppose un bilan et un reporting sans faille, que nous détaillerons p. 496 avec le TVSC. Si votre valeur ajoutée n'est pas démontrée régulièrement, aux yeux de votre interlocuteur et aussi à ceux de ses patrons, il est facile pour le concurrent de s'étonner des conditions commerciales que vous proposez, de présenter son prix facialement plus compétitif, etc. Juste pour encourager le syndrome du « fournisseur qui profite de la situation » toujours très consensuel dans une entreprise. Et vous voilà un jour étiqueté par vos interlocuteurs comme « profiteur abusif ».

► *L'herbe plus verte ailleurs*

Il existe dans presque tous les secteurs d'activité des « serpents de mer ». Des sujets complexes et difficiles à traiter, sans solution vraiment miracle où chaque compétiteur apporte des résultats partiels. Quelle banque peut assurer qu'elle sera toujours présente en cas de difficulté économique de son client ? Quelle compagnie d'assurance peut assurer qu'en cas de remboursement sur sinistre, elle ne fera pas jouer une clause obscure ? Quelle entreprise industrielle peut assurer qu'elle n'aura jamais de rupture de stock ? Quelle entreprise de service télécom et internet peut assurer que l'accueil à son service après vente sera toujours irréprochable en qualité de service et d'accueil clients ? etc. En tant que fournisseur en place, vous devez continuer à faire vos preuves sur ces sujets difficiles. Là encore, il est plus simple pour le concurrent de jouer sur l'effet de « l'herbe du voisin qui est toujours plus verte ». Et vous voilà le jour d'un incident somme toute banal, face à un client pour qui cette petite défaillance est « absolument intolérable », c'est la « goutte qui fait déborder le vase ». Il a fini par croire que l'herbe est vraiment plus verte ailleurs, même sur des sujets impossibles.

Lors de séminaire de prospection, il nous arrive régulièrement de rencontrer des participants qui se posent la question suivante : « Comment puis-je prospecter un client qui bénéficie déjà exactement de la même prestation chez un de mes concurrents ? Pourquoi tenter ma chance alors que je sais très bien qu'on ne fait pas mieux que les autres ? »

La réponse à cette question se trouve justement dans le fait que, tôt ou tard, la tentation du client sera grande d'aller voir ailleurs, en espérant que l'herbe sera plus verte ailleurs.

► *Le fusible*

Même si les prises de décision importantes sont souvent collectives chez vos clients, les nouveaux venus dans une entreprise ou dans une fonction sont toujours enclins

à parier sur un nouveau fournisseur pour étendre leur pouvoir ou marquer leur territoire. Ceci est utile et extrêmement positif lorsqu'un de vos « sponsors » change d'entreprise et vous emmène avec lui. C'est évidemment moins agréable lorsque vous voyez votre concurrent arriver avec votre nouvel interlocuteur. Ce sera d'autant plus difficile à contrer que les subordonnés au nouveau responsable auront du mal à défendre très longtemps le fournisseur en place. Personne n'a envie d'apparaître comme « acheté par le fournisseur en place ou compromis avec lui » aux yeux de son nouveau patron. C'est le syndrome du « fusible ». Vous sautez pour que vos interlocuteurs, pourtant satisfaits de vous, ne sautent pas.

► *Le défouloir*

On peut aussi constater que pour certains acheteurs, le fournisseur est en quelque sorte une forme de défouloir. Que se passe-t-il aujourd'hui dans de nombreuses entreprises, notamment dans les plus grandes ? La peur : la peur de perdre son travail ; la peur d'être mal vu ; la peur du lendemain. Cela fait plus de 60 ans que nous vivons sans guerre, sans famine, sans épidémie majeure et pourtant nous avons peur... Bref, sans entrer dans un grand débat philosophique, on peut quand même dire qu'il y a plus de gens qui se taisent que de gens qui contestent les consignes internes, même les plus absurdes. À force, cela finit par peser. Ne pas pouvoir exprimer son point de vue face à son chef, c'est frustrant. En revanche, face au fournisseur, c'est quand même plus simple. On se refait une fierté face à ses propres collaborateurs en montrant son autorité face au « prestataire », ou on se défoule un bon coup pour passer ses nerfs, c'est plus facile et les risques sont moindres qu'en interne. C'est le syndrome du défouloir.

► *La carte vermeil*

Enfin, la pyramide des âges de nombreuses entreprises est telle que de nombreux, très nombreux cadres partiront à la retraite dans les années qui viennent. Que se passe-t-il lorsque votre interlocuteur principal s'en va ? Il est remplacé par quelqu'un qui veut marquer son territoire et une bonne façon de le faire est de changer de fournisseur ! C'est le syndrome de la carte vermeil ! Au fait, combien avez-vous d'interlocuteurs différents chez vos plus gros clients ? Quel est leur âge moyen ?

Autant de raisons qui doivent inciter le commercial à veiller sur ses plus gros clients avec la plus grande attention. Voici quelques pistes pour ceux qui veulent réduire la volatilité de leur portefeuille clients.

Construire ses coûts de transfert

IBM a bâti sa fortune sur ce concept simple (et aujourd'hui Microsoft) de « *switching costs* » ou coûts de transfert : combien va réellement coûter au client la possibilité de

changer de fournisseur ? C'est le cauchemar de tout acheteur professionnel, faire face à un fournisseur contre lequel la mise en concurrence est sans effet puisque tout retour en arrière sur une autre solution devient un casse-tête de complexité et de coûts indirects.

Exemples

Pour le cas d'IBM, une fois des investissements lourds réalisés sur un gros système hébergeant des applications clés du client, que pouvait-on vraiment faire pour négocier les additifs, services et coûts supplémentaires présentés par le fournisseur ? Pas grand-chose, si ce n'est attendre la prochaine révolution technologique ce qui leur a pris une bonne vingtaine d'années.

Aujourd'hui, comment changer les habitudes de milliers d'utilisateurs habitués aux applications Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) et devenues des usages de communications et de partage d'information avec tout leur environnement ? Pas grand-chose non plus si ce n'est attendre la prochaine révolution technologique ce qui prendra probablement une bonne dizaine d'années.

Ce sont donc en soi des stratégies qui peuvent être des stratégies d'entreprise. Mais c'est aussi un objectif personnel que tout vendeur a intérêt à poursuivre et à construire dans le temps. Par exemple, un vendeur grand compte a intérêt à construire sa relation pour viser un partenariat global avec son client. S'il entre dans le club fermé des fournisseurs « stratégiques » du client, en l'aidant dès la conception de ses propres produits par du partage d'information et de co-construction de solutions innovantes, les deux sociétés deviennent de fait interdépendantes. D'un point de vue tactique, de multiples idées peuvent assurer une fidélité « bienveillante » de la part du client en faisant en sorte que l'idée de changer de fournisseur lui paraisse toujours beaucoup plus coûteuse et fastidieuse que toute amélioration ou renégociation avec un nouveau.

Bâtir sa stratégie d'alliés

Il s'agit de renforcer l'attachement quasi inexpugnable de certains acteurs clés chez le client ou quelques communautés d'utilisateurs de mes produits.

Exemple

De nombreux éditeurs de logiciels informatiques animent des clubs utilisateurs avec des participants de différents clients. Rencontrer ses paires et bâtir son réseau, être choyé par un fournisseur dans une approche très « corporate » d'amélioration dans son job, et aussi construire son employabilité sur le marché du travail en développant une

Quelques idées pour augmenter les coûts de transfert

Conserver un accès unilatéral à de l'information sensible. Conserver de l'information disponible pour soi (la totalité de mes produits vendus chez le client avec les dates de contrat et échéances dans le monde) plutôt que la donner gentiment à son acheteur sans garantie de retour. Si l'acheteur a du mal à identifier ce qu'il achète, pourquoi lui faciliter la tâche ? Les grandes entreprises investissent massivement sur des systèmes d'information achats dans l'espoir d'avoir une vue globale plus précise de leurs achats, mais cela reste encore très complexe à mettre en place et à faire vivre par les acheteurs.

Négocier « dur » sur quelques points fidélisants. Durées de contrats plus longues, des pénalités de cas de sortie anticipée, faire faire du stock sur des produits consommables, préparer des concessions rétroactives en fonction des volumes réellement consommés (et pas en amont comme le réclament souvent les acheteurs).

Développer l'usage de son produit ou sa prestation chez le client. Former, accompagner, coacher les équipes du client pour qu'elles utilisent complètement les possibilités de ses produits sur des applications sensibles pour leur métier. Plus le produit est bien utilisé, plus il est apprécié et moins il est remplaçable. En outre les efforts réalisés pour apprendre seront difficiles à remettre en cause par les utilisateurs.

Se rendre indispensable sur de la « facilitation ». Une dimension du service non modélisable par un concurrent, tels que des petits arrangements dans mon service qui facilitent la vie du client (livraisons, fréquences, etc.) en prenant bien soin de « valoriser » ce type de services à chaque fois qu'il est mis en œuvre. L'absurdité consiste à ainsi aller au-delà du contrat sans que le client le sache. Il faut au contraire lui rappeler régulièrement ce que vous avez pris l'initiative de prendre à votre compte pour lui faciliter la vie...

Se rendre visible et familier dans le paysage interne de son client. Participer à ses réunions annuelles internes, témoigner dans son journal interne, être présent sur un catalogue achat sur intranet, etc. Plus vous êtes connu et apprécié, plus vos interlocuteurs, s'ils veulent changer de fournisseur, auront de monde à convaincre dans leur organisation.

Optimiser votre mix-produit. Il existe toujours, plutôt en B to B, une opportunité pour vendre en largeur et faire accepter au client de prendre des services complémentaires, options supplémentaires ou tester de nouveaux produits. C'est par exemple lors de négociations importantes (par exemple annuelles) sur ses produits et prestations principaux. C'est une excellente contrepartie à demander à son client à ce moment en échange d'un effort éventuel en prix sur le volume actuel. À chaque fois que le client élargit le nombre de références qu'il commande chez vous, il augmente la difficulté pour lui de changer de fournisseur si l'envie lui prend subitement.

expertise. Autant de bonnes raisons pour devenir ensuite un farouche partisan de la solution en place.

Il existe aussi un moyen très fidélisant particulièrement adapté à de grands clients. Nous avons déjà vu le pouvoir du levier de la « cohérence » dans le chapitre 3, p. 229. On a une tendance naturelle à décider en fonction de choix antérieurs afin de rester cohérent. Si notre engagement est écrit, il prend plus de force.

Exemple

On peut demander à un client satisfait de nous envoyer une lettre de félicitation, soit à titre personnel soit plus facilement, pour remercier nos équipes en lui disant que celles-ci apprécieront fortement son geste qui est une façon de mettre à la lumière les « services support » auprès de notre direction. Le client qui accepte s'engage de façon forte. Ainsi par exemple, de façon plus simple mais systématique, Xerox demande régulièrement à ses clients une évaluation de ses prestations par une enquête écrite. Celle-ci se termine toujours par une demande simple « recommanderiez-vous Xerox à votre entourage ? ».

C'est une question clé dont les résultats sont suivis scrupuleusement, car c'est une question d'engagement et de cohérence forte quand le client répond « oui ». Comme nous l'avons vu, la cohérence est encore plus forte qu'à l'écrit si notre engagement précédent est connu par un grand nombre : un témoignage devant un large public interne ou externe.

Solliciter ses très bons clients sur des témoignages de satisfaction internes (journal interne, assemblée annuelle ou convention, etc.) ou externes (participation à une manifestation professionnelle sous notre égide, communiqués de presse communs, témoignages médiatiques, etc.) est donc particulièrement efficace. D'une part puisque notre bon client, si son autorité est reconnue, devient ambassadeur de notre marque et donc son meilleur vendeur. Mais aussi parce que lui-même, en tant qu'individu, s'engage ainsi dans une cohérence extrêmement forte de fidélisation et de défense de nos intérêts dans son organisation.

Démontrer la valeur de ses solutions avec le TVSC

Le vendeur de solution est obligé de s'intéresser à ce sujet. Nous y reviendrons également dans le chapitre 10 avec la nécessaire mise en valeur financière et chiffrée des arguments. Mais dans sa quête de fidélisation, le commercial pourra utiliser le Tableau de Valorisation des Solutions Clients¹ pour mettre en valeur aux yeux de son

1. Pour plus de détail sur cet outil, voir l'ouvrage de Frédéric Buchet et Nicolas Caron, *Les tableaux de bord de la fonction commerciale*, Dunod, 2006.

client la valeur ajoutée *chiffrée* qu'il lui apporte. Pour cela en vente de solution, des entretiens de bilans réguliers des projets et missions permettent de mesurer ce que les Anglo-Saxons appellent le « *Solution Gap* » ou écart entre la solution vendue et la solution réalisée et actée par le client. L'idée est d'aider son client à distinguer la valeur ajoutée attendue (lors de l'achat) et la valeur ajoutée rendue (lors de la mise en place constatée). La raison fondamentale pour laquelle un client achète une solution est qu'il cherche un moyen d'améliorer tel ou tel type de niveau de performance. Cette amélioration est la valeur ajoutée recherchée, et il est donc de notre responsabilité de délivrer cette valeur en amenant le client à un niveau de performance supérieur.

Les trois principaux facteurs dans la phase de réalisation qui peuvent empêcher le succès total de notre solution sont :

- notre capacité à suivre et à mesurer la valeur ajoutée réalisée;
- notre capacité à pérenniser le nouveau niveau de performance (durabilité de la solution);
- notre capacité à communiquer cette information de façon efficace à tous les niveaux de l'organisation clients.

Autant de raisons pour construire un TVSC. Nous savons combien il est difficile de changer de cadre, face à un client focalisé par le prix. Même si c'est difficile, cela doit pourtant rester une priorité. Pourquoi ? Parce que si l'on veut défendre le mieux possible ses tarifs, il est justement important de transformer cet aspect de son offre en « détail ». Tout l'art du vendeur est de faire apparaître clairement aux yeux du client (et notamment de l'acheteur) la différence entre les enjeux et les détails de sa décision.

Exemple

Prenons l'exemple simple d'une imprimante/photocopieur/fax en réseau (onéreuse !) en remplacement d'anciens matériels non connectés. Les bonnes questions à valider avec son client sont les suivantes.

- « En quoi notre solution a-t-elle fait baisser d'autres postes d'achat ? »

Par exemple, l'achat d'une imprimante/copieur/fax onéreuse peut réduire les coûts de consommables de telle sorte que, globalement, les charges diminuent, donc la valeur ajoutée augmente.

- « En quoi fait-elle augmenter les ventes ? »

Par exemple, la possibilité de connecter cette imprimante fax à un serveur permet au client de confirmer systématiquement à ses propres clients, par télécopie, les heures d'enlèvement et/ou de livraison. Le client peut, à son tour, valoriser un service nouveau. Ce « plus » peut se traduire en termes de marge supplémentaire (justifier un prix plus élevé), et en termes de volume supplémentaire (nouveaux clients plus exigeants).

- « En quoi génère-t-elle des gains de productivité ? »

Par exemple, le temps des collaborateurs à photocopier ou faxer se fait à distance depuis le poste de travail sans obligation de présence devant la machine; d'où un gain de temps de travail précieux.

Tous ces arguments sont déjà utilisés lors de la vente. Le commercial a tout intérêt à chercher à les valider et les quantifier avec son client une fois la solution mise en œuvre pour consolider la relation et préparer les prochaines affaires. C'est une démarche beaucoup plus rare et une formidable piste de progrès pour les forces commerciales. C'est aussi une façon de « mailler » naturellement son client quand il est à fort potentiel. On peut ainsi, lors de réunions bilan, dédiées à la présentation du TVSC, demander naturellement à prendre contact avec d'autres fonctions inhabituelles dans notre spectre de contacts.

Pour une solution d'impression connectée, on peut retourner interviewer différents interlocuteurs : le marketing/vente afin d'évaluer les retombées clients, un contrôleur de gestion sur l'évolution des ratios de frais généraux, des représentants du personnel ou responsables RH sur les conditions de travail, etc. Autant d'occasions de découvrir de nouveaux sites et interlocuteurs, en échappant à nos contacts routiniers et habituels.

Ces rendez-vous sont présentés comme des entretiens de service client et d'approche marketing et non pas des entretiens de vente, évidemment ! Ce sont en réalité des entretiens pour « éduquer » le client sur les bénéfices de sa solution.

Le tableau 5.2 présente quelques pistes d'action pour préparer ses TVSC, puisqu'il n'y a pas de modèle unique mais une adaptation aux solutions vendues. Pour les indicateurs les plus simples, on retient des éléments de productivité directe et de performance commerciale.

Tableau 5.2 – Indicateurs pour le Tableau de Valorisation des Solutions Clients

Productivité	Mesure	Exemple
Productivité matières	Quantité de matières par produit	Quantité de GPL consommé pour chauffer un volume : « Notre solution de chauffage permet d'utiliser 10 % de propane en moins pour chauffer votre hangar. »
Productivité de la main-d'œuvre	Quantité de main-d'œuvre par produit	Temps de montage par produit : « Notre produit est 15 % plus cher, mais permet d'économiser une heure de montage. »
Performance commerciale	Mesure	Exemple
Augmentation du CA ou le la marge	Accroissement des ventes ou résultat	Quantité d'options vendues à vos clients grâce à notre solution
Amélioration de la satisfaction client	Taux de satisfaction ou de renouvellement	Diminution de plaintes clients

Une autre piste de raisonnement pour valoriser ses solutions consiste à sortir du seul périmètre du produit ou du process. Il s'agit d'évoquer les coûts cachés ou indirects. Rappelons qu'il y a deux façons d'approcher un coût :

- le coût direct qui inclut seulement les *inputs* (les charges) qui peuvent être affectés, sans ambiguïté, à un produit, en général. Les matières et la main-d'œuvre directe en sont les composantes classiques;
- le coût indirect qui est un coût « calculé » en comptabilité analytique, à partir des charges globales et annuelles. Typiquement, les « frais de siège » sont des charges indirectes. Pour les imputer à un produit, il faut les répartir entre les différents produits, à l'aide de clés de répartition, également appelées « unités d'œuvre » ou « inducteurs ».

On l'a compris, la répartition des coûts indirects a un côté « subjectif ». Aussi se focalise-t-on souvent sur le produit et le process, et les charges qui y sont directement affectables. De la même manière, il est plus facile de « vendre notre solution » en faisant ressortir des justifications directes d'une augmentation du prix de vente.

Exemple

Dans le domaine du packaging, notamment, il est clair qu'un nouvel emballage valorise directement le produit. Les justifications indirectes, comme le « décor » d'un magasin, l'éclairage, la disposition des rayons et la tenue vestimentaire des vendeurs sont beaucoup plus difficiles à chiffrer.

Pour valoriser les éléments indirects, une approche globale est donc nécessaire. Celle-ci est fondée sur l'idée qu'il existe, dans toute organisation, des « coûts cachés¹ ». Ceux-ci résultent de dysfonctionnements globaux, non imputables de manière directe à un produit ou de manière nominative à un individu. Par exemple, certains phénomènes traduisent ces dysfonctionnements : l'absentéisme, le turn over, les accidents du travail ou la non-qualité des produits. Ce sont autant de pistes pour valoriser notre solution auprès de nos clients.

D'après les études menées par l'ISEOR², les coûts cachés sont très significatifs puisqu'ils représentent en général 40 à 50 % de la masse salariale et, dans certains secteurs, atteignent des records (80 % dans la métallurgie). À titre d'exemple, le turn over moyen dans l'industrie³ est de l'ordre de 20 %. Cela signifie que, en moyenne, un salarié reste cinq ans en poste.

Ceci occasionne plusieurs types de coûts.

-
1. Henri Savall et Véronique Zardet, *Le nouveau contrôle de gestion*, Experts Comptables Malesherbes (ECM) et Eyrolles, 1992.
 2. ISEOR : Institut de socio-économie des entreprises et des organisations, fondé par Henri Savall. Études menées en 1991.
 3. Industries hors agroalimentaire et énergie, 2001, source Insee.

Tableau 5.3 – Le poids des coûts cachés

Coûts du <i>turn over</i>	Coûts visibles	Coûts cachés
Coûts liés au départ	Coût de séparation	Perte de productivité des salariés sur le départ, incidence sur leurs collaborateurs
Coûts constatés dans la période de vacance du poste	Frais de recherche externe et interne	Perte de productivité liée à la vacance du poste Perte de productivité des autres salariés
Coûts liés à l'intégration d'un nouveau collaborateur	Formation	Courbe d'apprentissage du nouveau Temps consacré par l'environnement à le former

Exemple

Nous estimons le coût total du *turn over* à un montant moyen situé entre 20 et 50 k€ par personne, variant suivant les entreprises et les salariés concernés.

Tableau 5.4 – Un aide-mémoire pour construire le TVSC de votre solution ou produit

Votre produit	Valeur créée	Chiffrage
Productivité matières		
Productivité des services		
Productivité de la main-d'œuvre		
Coût unitaire des matières		
Coût unitaire des services		
Coût unitaire de la main-d'œuvre		
Charges de structure		
Coût des sources de financement		
Réduction des stocks		
Réduction des en-cours clients		
Réduction de l'actif immobilisé		
Justification directe d'un prix plus important		
Justification indirecte d'un prix plus important		
Développement des volumes vendus		
Votre solution	Valeur créée	Chiffrage
Réduction de l'absentéisme		
Réduction du <i>turn over</i>		
Réduction des défauts/produits		
Réduction des pannes		

Le tableau 5.4 sert de base au calcul de rentabilité économique (taux de rentabilité interne) du projet, de valeur actuelle nette, ou encore du ROI (retour sur investissement). On a donc le choix des moyens pour faire la preuve financière de la valeur créée chez son client. Mais le meilleur choix est de sélectionner les indicateurs utilisés par le client lui-même.

Organiser des rendez-vous prospectifs

Pratiquer la gestion du risque pour rester proche de son client est une façon de garder une longueur d'avance sur la concurrence. Les rendez-vous prospectifs, hors mission ou hors bilan, sont un moyen d'enclencher de nouvelles sources de prospection en obtenant des informations sur de nouveaux besoins, de nouveaux interlocuteurs, de nouvelles filiales. C'est aussi un moment privilégié pour échanger avec le client, hors de la pression court terme des projets.

On peut distinguer trois idées majeures pour gérer la complexité des grands clients et mieux anticiper : les études de satisfaction clients, les études de développement d'offre et les études de risque.

Mettons-nous à la place du client. Il est vital de comprendre réellement quel est son niveau d'engagement réel et l'investissement qu'il a fait pour nous et notre entreprise. Le client appréciera que l'on ne cherche pas à le rendre dépendant mais que l'on analyse objectivement notre interdépendance.

Pour s'assurer que l'on comprend bien les risques potentiels, on peut commencer par lister les menaces possibles du succès sur un compte actuel. Que se passe-t-il vraiment si tout se passe bien ?

- Listez les trois objectifs principaux du projet ou de votre relation client/fournisseur.
- Pour chaque objectif, listez les trois risques majeurs qui pourraient menacer le succès.
- Pour chaque risque, listez deux façons possibles pour que votre équipe l'anticipe.
- Pour chaque risque, écrivez comment vous réagiriez si cela arrivait.

Ensuite, travaillez sur le plan de gestion du risque avec votre client :

- pour chaque situation de risque, déterminez qui, dans l'organisation de votre client, sera le plus touché si le problème survient;
- déterminez qui, dans votre équipe, a la responsabilité de contrôler le bon déroulement de votre travail pour cette unité et les personnes impliquées;
- comme pour une équipe, discutez avec votre client de la probabilité qu'un problème survienne, de ce qu'il faudra faire si c'est le cas; déterminez qui de l'équipe sera responsable de gérer la situation et les différentes étapes nécessaires pour résoudre ce problème.

On peut aussi mettre en place différentes formules avec son client pour analyser en profondeur la relation. Ce sont les classiques études de satisfaction, malheureusement trop peu souvent utilisées comme une véritable action de vente. En les transformant un peu, plus ciblées qualitativement, par exemple, sous prétexte de développement d'une nouvelle offre, on peut initier une nouvelle action de vente. C'est le client qui commence à formuler ce dont il aurait vraiment besoin.

Exemple

D'une certaine façon, Airbus a utilisé cette technique pour aller vendre très en amont, dès sa conception, l'A 380, l'avion géant, aux compagnies aériennes. Le client, plus impliqué dans la construction de l'offre, est finalement déjà projeté dans la mise en place.

C'est là aussi l'une des applications du levier de la cohérence, où l'on se sent obligé de suivre une logique d'action et d'avancement. Une fois que le client a dit en amont tous ses rêves, et une fois ceux-ci accomplis sous ses yeux, cela devient extrêmement difficile pour lui de refuser d'acheter !

La gestion des litiges

Une des raisons essentielles de la perte de clientèle est la mauvaise gestion de situations de tension en général, et des réclamations des clients en particulier. Il est illusoire de penser qu'une activité commerciale peut se dérouler sans ne jamais donner lieu à des incidents, ou à des frictions dues aux enjeux.

Un vendeur doit non seulement savoir vendre, mais doit également être capable de gérer les inévitables conflits qui peuvent survenir lorsqu'on a une relation durable avec un client. La façon de traiter ces conflits peut conforter une relation comme la détruire définitivement. Certes, le stress généré par ces situations rend la tâche difficile et trouble souvent l'esprit de ceux qui sont censés les désamorcer.

Les litiges peuvent provenir de deux origines :

- le produit ou service du fournisseur n'a pas été à la hauteur des attentes ;
- le client ne respecte pas ses engagements.

Dans les deux cas, un risque pèse sur la relation.

Exemple

Trois vendeurs et leur directeur commercial, Xavier Lefranc se sont réunis pour définir la meilleure attitude à adopter face au comportement inadmissible de leur client, Monsieur Lefort.

La dernière négociation avec ce client avait abouti à un accord apparemment satisfaisant pour les deux parties puisqu'il prévoyait des conditions tarifaires dérogatoires pour Monsieur Lefort, en contrepartie de commandes en progression d'au moins 20 % dès le mois suivant. Or, trois mois se sont écoulés, et les commandes sont toujours au même niveau. Monsieur Lefort n'a donc pas respecté ses engagements alors qu'il a bien bénéficié de conditions tarifaires plus avantageuses.

Le directeur commercial demande alors à chacun des vendeurs de proposer une solution.

Vincent Tapdur commence : « C'est simple, il n'a pas respecté ses engagements, alors on lui téléphone, et on lui dit ses quatre vérités. Il n'y a pas de raisons pour qu'on laisse passer un tel comportement. Si vous voulez, je vais lui dire moi-même... »

Le deuxième vendeur, *Michel Ledoux*, prend alors la parole. « Écoutez, pourquoi faire tant d'histoires et risquer ainsi de perdre un bon client ? Est-ce que cela en vaut vraiment la peine ? De toute façon, nous devons le revoir en fin d'année pour discuter de la prochaine campagne, alors il sera bien temps de parler des volumes promis à ce moment-là. »

Enfin, *Jean Futé* se lève et annonce : « Entre une brute épaisse qui veut tout remettre en cause et un agneau qui préfère se laisser marcher dessus, on ne risque pas de s'en sortir ! Alors moi, je vais prendre les choses en mains. Ce que je vous propose, c'est de remonter les tarifs sans rien dire. Avec un peu de chances, il ne s'en apercevra même pas, et si jamais il se manifeste, eh bien nous dirons que c'est une erreur de l'informatique... »

Le directeur commercial n'est guère satisfait par ces trois façons de faire : l'une est inutilement agressive, l'autre est signe de faiblesse et d'impuissance, la dernière risque de saper la confiance par le mensonge. Il propose alors à son équipe de chercher une autre solution...

Il ne s'agit là que d'un exemple, mais il est inspiré de situations qui gênent bon nombre de commerciaux. Voyons comment les techniques d'assertivité peuvent nous aider à régler ces cas difficiles.

Les techniques d'assertivité

L'assertivité est la traduction littérale du verbe anglais *to assert* dont le dictionnaire Webster donne la définition suivante : « affirmer, prétendre, s'affirmer, défendre ses droits, respecter ceux des autres, donner son opinion tranquillement même en face d'interlocuteurs hostiles, se prononcer avec sérénité ».

Le but d'un comportement assertif est donc d'affirmer ses objectifs, de recevoir les critiques, de défendre sa position sans agressivité, sans tricher ni truquer la réalité, en préservant la relation avec l'autre. L'assertivité est donc une alternative satisfaisante

aux trois modes de comportements-refuges classiques que sont l'attaque, la fuite et la manipulation.

► *Traiter le différend sans délai*

Laisser les choses se décanter est une solution de facilité qui ressemble beaucoup à la fuite de Monsieur Ledoux. Un comportement assertif exige d'intervenir dès l'apparition du litige. Attendre ne peut qu'aggraver les conséquences.

S'il s'agit d'une réclamation d'un client, chaque jour qui passe augmentera son insatisfaction, voire son agressivité. Ne pas réagir immédiatement à une plainte client apparaît aussi comme une forme d'arrogance « nous sommes les meilleurs, nos clients mécontents sont donc forcément de mauvaise foi ». Pourtant l'expérience montre qu'un client, quand il fait l'effort de se plaindre a toujours un motif. Même si c'est objectivement un mauvais motif, ne pas le prendre en considération revient très souvent au même : on perd ce client. Mieux vaut donc le prendre comme une opportunité à la fois de garder le client et peut-être aussi d'améliorer notre service.

☞ *Le client qui se plaint nous fait en réalité un cadeau, les pires sont bien ceux qui s'enfuient sans même se plaindre et qu'on en soit informé.*

S'il s'agit d'un comportement indélicat du client, le temps qui passe sans réaction du vendeur laisse penser que ce comportement n'a rien de répréhensible. Le jour où enfin le vendeur se manifeste, il est d'autant plus facile pour le client de minimiser l'importance de l'incident puisque le fournisseur n'a pas réagi plus tôt.

► *Prendre du recul*

Au lieu de réagir du tac au tac, il est plus judicieux de « s'élever » afin d'avoir une vision globale du problème à résoudre et de se concentrer ainsi sur les raisons du litige et les véritables objectifs de la discussion qui s'annonce, plutôt que sur des jugements de valeurs improductifs. En fait, les trois comportements refuges décrits plus haut – l'attaque, la fuite ou la manipulation – ne sont pas toujours des comportements réellement réfléchis, mais plutôt des réactions émotives générées par une situation stressante.

Lorsqu'une discussion difficile s'annonce, il est naturel d'envisager le scénario catastrophe. Aussi est-il prudent de savoir ce que l'on fera si tout se passe mal, tout en veillant à ne pas se conditionner trop négativement. Il arrive fréquemment que des discussions annoncées comme « perdues d'avance » se révèlent finalement positives.

C'est notre sérénité qui aidera le plus à gérer les litiges. Afin d'être le plus serein possible, il est utile d'investir un peu de temps pour préparer ces entretiens.

- **Évaluer les positions de repli respectives**

On dit que le meilleur négociateur est celui qui a la meilleure position en cas d'échec des discussions. Savoir ce que l'on pourra faire si la négociation n'aboutit pas nous donnera la confiance nécessaire pour aborder sereinement la résolution d'un litige, et assurera plus de chances de succès. Identifier également la solution de repli de son interlocuteur permet de savoir si celui-ci a réellement les moyens d'aller au bout du conflit. Attention néanmoins à ne pas la surestimer. Les clients peuvent parfois avoir plus de difficultés à quitter leur fournisseur qu'ils ne veulent bien l'avouer. Changer est toujours compliqué, surtout si nous avons su multiplier les points d'ancrage en amont.

- **Prévoir une marge de manœuvre**

Si la résolution du litige passe par une véritable négociation, il est possible que l'interlocuteur cherche à obtenir le maximum de réparation possible. Il va donc préparer sa négociation et il ne se contentera probablement pas de notre première offre. Il est donc important de ne pas tout donner d'emblée. On évitera ainsi de donner le sentiment d'imposer une décision unilatérale, et le client aura le sentiment d'avoir bien mené sa négociation, d'avoir gagné le dernier round.

➤ *Négocier en direct*

Il vous est sans doute arrivé d'avoir une conversation courtoise avec un interlocuteur que votre assistante vous avait pourtant annoncé comme odieux et très en colère après vous. La tension est souvent exagérée et amplifiée lorsqu'elle passe par un tiers.

- **S'adresser directement à l'intéressé**

Il est parfois tentant pour le vendeur de passer par un tiers pour transmettre des messages délicats, mais le risque est alors grand de voir ses propos déformés et amplifiés. C'est bien en s'engageant personnellement dans la résolution du problème que l'on a le plus de chances de régler un conflit.

Il convient donc :

- d'insister pour voir la personne qui s'est plainte, et si possible remonter au plus haut niveau. Un litige ne se règle pas avec les assistants. C'est au donneur d'ordre que vous devez démontrer votre capacité à régler l'incident;
- de ne pas envoyer un « émissaire » à votre place. La solution de facilité consiste parfois à « envoyer au charbon » un technicien, son patron ou un autre collègue. Si c'est le cas, il sera ensuite difficile de conserver sa crédibilité aux yeux de son interlocuteur.

Un adage dit que c'est dans les moments difficiles que l'on reconnaît ses amis. Dans le domaine commercial, c'est également dans les moments difficiles que l'on reconnaît les fournisseurs sur lesquels on peut compter.

☞ *L'implication personnelle dans la gestion des litiges solidifie les relations à long terme.*

- **Négocier sans témoins**

Exemple à l'occasion d'un salon professionnel

Un exposant vient de s'apercevoir que, pour la troisième fois depuis le début du salon, l'installation électrique de son stand est défectueuse. Excédé, il convoque séance tenante le commissaire général du salon. En attendant sa venue, l'exposant annonce à ses collaborateurs et aux exposants qui l'entourent la façon dont il va « recevoir cet incapable ». À l'entendre, son interlocuteur va passer un « sale quart d'heure. »

Dans ces conditions, compte tenu de l'engagement implicite qui a été pris par l'exposant vis-à-vis des personnes qui l'entourent, les chances du commissaire de traiter cet incident sans excès passionnels sont malheureusement proches de zéro.

Devant témoins, l'amour-propre de chacun est tel qu'on pense parfois davantage à ce qui sera ensuite rapporté qu'au problème que l'on cherche à résoudre. Aussi est-il important de chercher à s'isoler avec le client pour ne pas subir l'influence négative de la mise en scène qu'impose le public.

➤ *Faire tomber la tension*

Désamorcer un litige passe inévitablement par la présentation de solutions, mais la meilleure des solutions sera inévitablement balayée par un client trop agressif.

- **Laisser le sac se vider**

Lorsqu'un client furieux se manifeste, et commence l'entretien en exposant de façon véhémement ses reproches, il faut absolument considérer cette phase comme un passage obligé et salvateur. Passage obligé, car tant que notre interlocuteur ne nous aura pas tout dit, on ne sera pas en mesure de traiter l'incident complètement.

☞ *Une fois que la colère est exprimée, il est possible de se concentrer sur l'essentiel, pas avant.*

En effet, le client insatisfait prévoit à l'avance ce qu'il va dire à son interlocuteur. C'est pourquoi il est important de le laisser aller jusqu'au bout. Il sera ensuite soulagé et son esprit sera débarrassé d'une partie de sa rancœur.

Au tout début de l'entretien, le client mécontent attend surtout d'être écouté. Ceci pose aujourd'hui de sérieux problèmes notamment dans les services de relation client à distance dits *call centers*. Il n'est pas rare aujourd'hui de se faire insulter (nous avons moult exemples dans les entreprises les plus prestigieuses) par un téléopérateur simplement énervé de se faire « bousculer » par un client objectivement en droit d'être énervé. Il est vrai que l'inverse est également vrai avec des clients de plus en plus outranciers. Certains parlent d'un effet sociologique avec des clients de plus en plus grossiers, d'autres d'un niveau d'accueil décalé par du personnel sous-qualifié et mal formé. La vérité est probablement entre les deux mais, sur le fond, c'est d'abord à celui qui reçoit l'appel de laisser l'autre vider son sac.

• Reconnaître le problème

Le meilleur moyen de perdre un client est de lui dire que le problème qu'il vient de nous soumettre n'est pas grave ou que nous n'y sommes absolument pour rien. Si un client vient nous rencontrer, furieux de subir les inconvénients d'une défaillance de notre service, il le sera davantage encore si on n'accepte pas de le reconnaître.

☞ *Reconnaître le problème ne veut pas dire reconnaître 100 % de la responsabilité, c'est juste reconnaître dans un premier temps la réalité du problème que rencontre le client.*

Dans le même esprit, il est proscrit de vouloir faire de l'humour. Autant l'humour peut être considéré comme un atout formidable pour séduire, autant les situations de tension ne s'y prêtent pas. Pratiquer l'humour dans une situation de tension est en fait l'expression d'une certaine agressivité. Il sera plutôt interprété comme de l'ironie, voire du mépris, ce qui a toutes les chances de jeter de l'huile sur le feu.

• Choisir la bonne vision des choses

Une autre façon de se préparer à reconnaître le problème est de comprendre que, face à l'imprévu, nos réactions basées sur les réflexes d'autodéfense dépendent fortement de notre programmation mentale. Selon les individus, notre vision de la situation peut être radicalement différente. Les conséquences sur le traitement du problème aussi. Le tableau 5.5 donne une synthèse des réactions possibles à une plainte du client.

Tableau 5.5 – Réactions possibles à la plainte d'un client

Pensée	Programme mental	Action en découlant
Qui a commis une erreur dans l'équipe ?	Il existe un fautif.	Rechercher qui a pu commettre une erreur.
J'aurais dû vérifier avant le départ de la commande.	J'ai fauté. Je suis coupable.	S'excuser et se justifier auprès du client.
De toute façon les clients ne sont jamais contents.	Le client est de mauvaise foi.	Trouver des arguments et des faits qui vont mettre en lumière que le client a été imprécis.
Cela fait un an que je réclame une mise sous assurance qualité.	Critiquer son entreprise et le système.	Dégager sa responsabilité ainsi que celle de son équipe.
S'il n'est pas content, il n'a qu'à aller voir ailleurs.	Nous sommes les meilleurs.	Ne pas répondre ou alors avec ironie.
Traitons le problème au plus vite pour le fidéliser.	C'est normal d'avoir des problèmes, transformons-les en opportunités de progrès.	Écouter le client et trouver avec lui une solution acceptable par tous.

La première chose à avoir en tête pour aborder l'annonce d'un mécontentement soudain est d'accepter l'éventualité que le client puisse avoir raison... C'est évident et pourtant si rare. C'est évidemment le dernier « programme » du tableau 5.5 que nous conseillons de travailler en priorité.

- **Reformuler les sentiments**

Un moyen très puissant pour calmer l'agressivité consiste à reformuler les sentiments de la personne qui se plaint. Il ne s'agit pas simplement de dire « je suis désolé », mais de réellement et sincèrement manifester sa compréhension des sentiments de l'autre.

Exemples

- « Vous êtes furieux et je le comprends tout à fait. Je suis persuadé qu'à votre place j'aurais exactement la même réaction. »
- « Je comprends. Vous avez le sentiment de ne pas disposer du service que vous attendiez et cela vous déplaît. C'est parfaitement compréhensible. »

Cette technique peut quasiment être considérée comme une formule magique tant elle est efficace pour faire chuter la pression. Son efficacité vient du fait qu'elle manifeste une réelle reconnaissance au client, et qu'elle ne se limite pas à un enregistrement impersonnel de la plainte.

- **S'appuyer sur les faits**

Exemple

« C'est vraiment incroyable avec vous ! Quelle bande d'incapables ! Cela fait trois fois que je vous dis que les livraisons doivent être faites avant 17 h le vendredi soir. Je ne suis vraiment pas content de la qualité de vos services. Vendredi dernier, encore une fois, votre camion est arrivé à 17 h 15. C'est vraiment inadmissible ! On ne peut jamais compter sur vous. »

Lorsqu'un client fait des reproches, et qu'il est vraiment en colère, plusieurs choses peuvent être exprimées : des faits, des opinions et des sentiments.

Les opinions sont le terrain le plus fertile pour les disputes. Il convient de ce fait de ne surtout pas rebondir celles exprimées par son interlocuteur. Il est d'ailleurs fréquent que, dans ce type de circonstances, les mots dépassent la pensée. Inutile d'en rajouter en mettant son interlocuteur au défi de se justifier.

On ne peut pas lutter contre l'expression des sentiments. Il est par conséquent superflu de perdre du temps à essayer de convaincre son interlocuteur qu'il n'est pas déçu ou qu'il ne devrait pas être en colère.

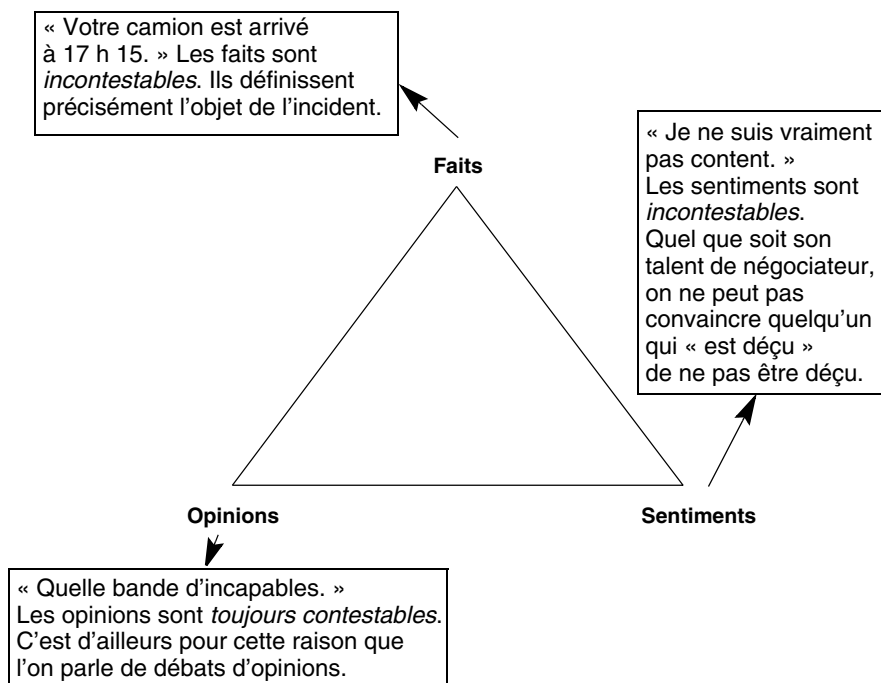


Figure 5.5 – Des faits, des sentiments et des opinions

Enfin, il reste les faits. Étant incontestables, ils procurent les éléments essentiels à l'établissement d'un consensus.

- *Si on est en faute*

Après avoir laissé son interlocuteur vider son sac et avoir exprimé sa compréhension du problème causé, on enchaîne sur la reformulation précise des faits constatés, sans exprimer de jugement sur les propos, et même si on a d'excellentes excuses, se contenter dans un premier temps d'extraire de tout ce qui a été dit, les faits incontestables. Bien souvent, cette façon de faire illustre une certaine disproportion entre la colère et les événements constatés.

Exemple

« Donc, la livraison de vendredi dernier a été assurée avec un quart d'heure de retard, c'est bien cela ? »

Dans cet exemple, si le vendeur pense que c'est exceptionnel, il aura intérêt à poser une autre question sur les livraisons précédentes afin de relativiser davantage :

« Les précédentes livraisons étaient-elles bien arrivées à l'heure ? »

- *Si le client est en faute*

Si on doit exprimer son mécontentement à son interlocuteur, on commencera également en décrivant les faits, rien que les faits, pour démarrer la conversation sur ce qui est incontestable. Ce point est développé avec le plan d'entretien présenté un peu plus loin, p. 401 sur les entretiens particulièrement difficiles avec la méthode DESC.

➤ *Proposer un challenge*

Dans les cas de réclamation particulièrement justifiée, cette technique peut permettre au vendeur de trouver une issue favorable.

Exemple

Un chargé d'affaire d'une société de gestion d'épargne salariale, convoqué par le responsable des ressources humaines d'une société textile du nord de la France, se retrouva devant les membres du comité d'entreprise et le DRH. Ce dernier commença la réunion en posant devant le commercial une énorme pile de fiches individuelles, destinées aux salariés. Toutes les fiches présentaient des erreurs de calcul et avaient provoqué une réaction violente des salariés. Le DRH poursuivit par un long exposé des reproches qu'il avait à faire à la société de gestion (cohérence vis-à-vis du comité d'entreprise présent dans la salle oblige), puis déclara au commercial en conclusion : « Vous comprendrez maintenant pourquoi nous avons décidé de changer de prestataire ! »

Devant une situation aussi délicate, le commercial n'avait d'autre recours que de se mettre « à côté » de ses interlocuteurs et de ne surtout pas chercher à minimiser ce qui était de toute façon incontestable.

Il répondit alors : « Vous avez parfaitement raison d'être irrité. Ce que vous venez de me montrer est inacceptable, et à votre place j'aurais sans doute la même réaction, je chercherais un autre prestataire. Bien entendu, je tiens à faire le maximum pour réparer cet incident. Ce que je vous propose c'est de me donner jusqu'à vendredi. Nous sommes aujourd'hui lundi, si vendredi tous vos salariés n'ont pas reçu une nouvelle fiche individuelle corrigée, alors changez de prestataire. Mais avant d'en arriver là, je vous demande de me laisser jusqu'à vendredi. Est-ce que vous êtes d'accord ? »

Le commercial a dans cet exemple « mis au défi » son client de lui accorder quatre jours pour réparer l'incident. Cette technique est intéressante, car elle démontre au client l'engagement personnel du commercial et propose une échéance précise qui rassure sur la prise en charge de l'incident.

➤ *Calmer les excès*

Il se peut que le client dépasse vraiment les limites et tienne des propos qui soient vraiment d'une violence extrême. Comme déjà évoqué, c'est même une tendance de fond dans les services clients, reflet d'une société de plus en plus sous stress et agres-

sive. Dans des cas extrêmes, il est naturel de réagir, cela peut même être une sorte de réflexe d'autodéfense. Mais dans la plupart des cas d'agressivité « de base », au bout du compte, le client aura toujours raison.

☞ *Si on s'emporte, il est certain que les conséquences seront plus négatives que positives.*

Nous avons eu l'occasion d'accompagner un exploitant bancaire à un rendez-vous chez un patron d'une chaîne de supérettes de la région parisienne. Avant d'en venir à l'objet essentiel de notre rendez-vous, notre interlocuteur voulut aborder avec l'exploitant, le responsable de la gestion de son compte, « un point de détail ». Ce détail était en fait le ramassage des fonds en fourgon blindé qui venait de faire pour la première fois l'objet d'une facturation. En quelques secondes, le client s'emporta et exprima avec une fureur absolument incroyable toute sa révolte devant cette facturation.

L'exploitant bancaire avait à ce moment-là toutes les raisons valables pour quitter le bureau ou pour répliquer sur le même ton à son interlocuteur. Malgré la tension extrême qui se lisait sur son visage, il n'en fit rien, bien au contraire. Il se contenta de répéter tout au long des assauts du client : « Si vous le souhaitez, nous pouvons revoir l'ensemble des conditions » ; ce qui signifiait en substance que les efforts consentis sur les autres conditions de fonctionnement du compte étaient telles que celle-là en particulier ne serait pas modifiée.

Au bout de quelques minutes la tension tomba, et l'objet essentiel de l'entretien fut abordé. Le plus stupéfiant eut lieu au moment de se quitter. Le client, en nous raccompagnant, tapa amicalement dans le dos de l'exploitant en disant : « Ah, finalement vous n'êtes pas si mauvais ! »

Si ce banquier n'avait pas su conserver son calme, il est probable qu'il aurait perdu un client, qui manifestement utilisait avec lui une technique d'intimidation classique et qui ne doit pas donner lieu à une interprétation au premier degré. Si un jour, vous vous trouvez dans ce genre de situation, alors pensez aux trois réflexes suivants.

- **Sortir l'édredon**

Plutôt que de répliquer sur le même ton, utiliser la technique de l'édredon¹ calme l'agressivité de son interlocuteur sans risquer de remettre en cause la relation par des excès de notre part. Cette technique consiste à répondre mollement aux attaques, que celles-ci portent sur des faits ou même sur notre personne.

1. Formalisée par le psychologue américain Manuel J. Smith, *When I say no I feel guilty*, Bantam Book, New York.

Exemples

Si l'attaque porte sur un fait :

- « C'est vrai. »
- « C'est exact. »
- « C'est possible. »
- « C'est logique. »

Si l'attaque porte sur nous-mêmes :

- « C'est votre opinion. »
- « Vous êtes libre de le penser. »

Ainsi, l'interlocuteur qui s'attend à « un match de boxe » est obligé de se rendre à l'évidence; mieux vaut se calmer pour arriver à une solution.

- **Faire jouer le « disque rayé »**

Lorsque le ton est excessif, et que l'on doit défendre sa position, il est dangereux d'argumenter, car tout ce que l'on peut dire est susceptible de se retourner contre soi. Ainsi, le « disque rayé » sera un moyen beaucoup plus sûr de défendre sa position. Cette technique consiste à répéter, calmement, mot à mot, exactement la même chose que son client afin de lui faire comprendre que l'on ne bougera pas de notre position.

Exemples

Client : « Vous ne pouvez pas me laisser dans cette galère, il faut nous livrer, sinon je vais devoir arrêter la production. »

Vendeur : « Je suis navré mais nous ne livrons pas quand les factures précédentes ne sont pas payées. Nous ne dérogeons jamais sur ce point. »

Client : « Mais je vais vous payer dès la fin du mois... vous pouvez faire une exception. »

Vendeur : « Je suis navré, nous ne dérogeons jamais sur ce point. »

Client : « Alors vous me laissez dans la... ! »

Vendeur : « Je suis navré, nous ne dérogeons jamais sur ce point. »

- **Éviter les mimiques**

Dans une situation de tension en face à face, l'interlocuteur est aux aguets du moindre signe qui pourrait lui démontrer que sa colère est encore plus justifiée. Les mimiques seront pour lui quasiment insupportables, car synonymes de sous-entendus peu flatteurs à son encontre. Mieux vaut plutôt dire clairement ce que l'on ressent.

► *Tirer profit de la bonne gestion d'un litige*

☞ 95 % des clients mécontents qui se manifestent resteront fidèles à leur fournisseur si leur réclamation a été réglée avec diligence, efficacité et amabilité.

La gestion d'un litige est un moyen de fidéliser. C'est pourquoi il est bon de suivre la gestion du litige jusqu'au bout, et de s'assurer que le problème est définitivement réglé. Un appel de courtoisie, plusieurs jours après la résolution du problème, avec pour objet unique de se préoccuper de la satisfaction du client, permet d'ancrer définitivement le fait que l'on peut compter sur nous en cas de problème. Mais là aussi, le bon sens est toujours le meilleur allié. Inutile de rappeler un client comme une procédure automatisée après un incident pour lui montrer qu'on le suit mais sans savoir que son problème n'est en réalité pas réglé. Cela le rend encore plus hystérique. Certains *call centers* de grandes sociétés d'eaux françaises sont spécialistes de ce mauvais marketing.

Un plan pour les entretiens difficiles

Le DESC¹ est un outil pratique qui aide à préparer ses entretiens difficiles lorsque l'on a le temps, mais également à gérer les entretiens « surprises » afin de les mener méthodiquement. Il est également très utile par écrit pour structurer son courrier.

DESC signifie :

- Décrire les faits.
- Exprimer un sentiment.
- Soumettre des solutions.
- Conclure positivement.

Si la tension en début d'entretien est importante, le DESC ne pourra être efficace que si le client a déjà « vidé son sac ». Les principes vus plus haut pour faire tomber la pression seront très utiles à ce moment-là.

Nous allons passer en revue chacune des étapes.

► *Décrire les faits*

Il s'agit d'exprimer de façon neutre et exhaustive le rappel des faits sans dévier vers les opinions ou les jugements de valeur :

- Si c'est votre client qui fait une réclamation, vous commencerez donc votre entretien en reformulant les faits, sans tenir compte des autres éléments exprimés.

1. Plan d'entretien mis au point par Sharon Anthony Bower et Gordon Bower. Voir leur ouvrage, *Asserting yourself*, Addison-Wesley, Amsterdam, 1976.

- Si c'est vous qui êtes à l'initiative de l'entretien pour manifester votre mécontentement à un interlocuteur, vous commencerez alors par décrire de façon factuelle ce que vous avez observé.

Il est également recommandé d'éviter de mettre en cause directement son client en employant le pronom personnel « vous ». Utilisez de préférence des expressions qui ne sous-entendent pas une mise en accusation. Ni accusation sous entendue, ni excuse de notre part non plus si ce n'est pas justifié.

Exemples

- « Nous étions convenus que... »
- « Il était convenu que... »
- « Je constate que... »

En revanche, ne vous excusez pas. En effet, si c'est vous qui êtes mécontent d'une situation, il n'y a aucune raison de vous excuser d'exprimer votre mécontentement. En procédant ainsi, vous vous mettriez d'emblée dans une position d'infériorité. Ceci se rencontre par exemple lorsque le commercial relance pour la nième fois son client sur le paiement de factures dont les échéances sont largement dépassées. N'oublions jamais qu'en l'occurrence c'est le client qui devrait s'excuser.

➤ *Exprimer un sentiment*

Les sentiments, parce qu'ils sont incontestables, permettent d'exprimer des choses très fortes sans prendre de risques sur la relation :

- Si c'est votre client qui fait une réclamation, vous reformulerez ses sentiments à ce moment-là. Les exemples de formulation vus plus haut sont appropriés.
- Si c'est vous qui êtes à l'initiative de l'entretien, c'est en exprimant clairement votre sentiment que vous montrerez à votre interlocuteur votre mécontentement, sans pour autant prendre les risques sur la relation qu'impliquerait l'expression de vos opinions.

Exemples

- « Je suis surpris. »
- « Je suis très gêné. »
- « Je suis déçu. »

L'expression des sentiments est tellement peu fréquente qu'elle est quasiment « insupportable » pour celui qui la reçoit. Elle entraîne la plupart du temps un réflexe conditionné du client vers la recherche de solution. Cette étape est sans doute

la plus importante. Elle doit être réalisée avec le ton adéquat (certitude et assurance), et doit être suivie d'une pause. Il arrive parfois que l'auteur du DESC veuille « sauver » trop vite son interlocuteur, et ruine d'emblée les effets escomptés.

Votre interlocuteur va certainement profiter de ce petit espace de silence qui suit l'expression de vos sentiments pour aller vers vous et nous proposer des solutions. Si ce n'est pas le cas, vous passerez alors à l'étape suivante.

► *Soumettre des solutions*

La troisième étape focalise l'entretien sur la recherche de solutions. Selon les cas de figure, trois façons de procéder sont à votre disposition.

• **Le mode coopératif**

C'est le mode à adopter si le conflit n'est pas trop important.

Exemples

- « Que pouvons-nous faire pour trouver une solution ? »
- « Que proposez-vous ? »
- « Quelle serait à votre avis la solution la plus satisfaisante pour les deux parties ? »
- « Je vous propose que nous listions ensemble les solutions envisageables, et que nous choissions ensuite celles qui seront les plus satisfaisantes pour nous deux. »

• **Le mode directif**

Si l'ampleur du litige ne vous laisse pas la possibilité d'adopter un mode coopératif, alors vous serez un peu plus directif en suggérant des solutions. L'utilisation d'une question alternative permet de donner le sentiment à son interlocuteur de gagner le dernier round, parce qu'il choisit lui-même, mais aussi d'être beaucoup plus directif en orientant la discussion.

Exemple

« En fait, il y a deux solutions. Soit il vous est impossible de respecter les échéances de paiement, ce que je peux tout à fait comprendre, et dans ce cas nous suspendons provisoirement les livraisons, soit vous pouvez trouver une solution, et nous continuons sur le même rythme. Que préférez-vous ?¹ »

-
1. Là encore vous pouvez faire le test dans votre vie personnelle. Donner le choix par exemple entre le pyjama vert ou le pyjama bleu permet à l'enfant de sauver la face en exprimant son choix, mais permet également aux parents d'exprimer fermement le fait qu'il est l'heure d'aller se coucher.

• Le mode impératif

Enfin, si vous n'avez pas le choix, et qu'il n'y a plus lieu de discuter, utilisez le mode impératif. Vous maîtrisez maintenant parfaitement l'outil qui permet d'y arriver, à savoir le « disque rayé ».

Exemples

Vendeur : « Nous ne pouvons livrer sans règlement total de la facture, c'est la règle »

Client : « Je sais, mais vous pouvez bien faire une exception. »

Vendeur : « Les factures doivent être réglées avant la livraison, c'est la règle. »

Client : « Un de mes amis m'a dit qu'il avait pu obtenir la livraison et qu'il avait payé plus tard... »

Vendeur : « C'est possible, mais chez nous les factures doivent être réglées avant livraison, c'est la règle. »

Il est très rare que l'on ait à répéter plus de deux fois la même phrase lorsque la technique est utilisée avec la plus grande assurance dans le ton et dans le comportement non verbal.

➤ *Conclure positivement*

Il est important de conclure l'entretien sur une note positive. Ceci sera fait en valorisant les conséquences positives de la solution retenue. Même si elles vous paraissent évidentes, il est important de les exprimer pour s'assurer que le client les prendra en compte. C'est aussi une façon de rappeler sa confiance dans la relation et dans l'autre pour continuer à travailler ensemble de façon harmonieuse.

Exemples

- « Vous serez ainsi en mesure d'exiger la plus grande qualité de service de notre part. »
- « Vous allez gagner du temps dans l'utilisation quotidienne. »
- « Vous allez pouvoir bénéficier des conditions d'escompte les plus avantageuses. »

L'efficacité du DESC, méthode dérivée de l'Analyse transactionnelle, repose en partie sur le respect scrupuleux des étapes. La figure 5.6 montre que les étapes interviennent logiquement. La tension du début d'entretien n'est pas propice à la discussion de solution. Il convient d'abord de calmer le jeu avec les deux premières étapes avant de passer à l'objectif essentiel de l'entretien. Les raccourcis sont de fait inutiles.

Terminons cette partie par l'entretien que Xavier Lefranc a fini par mener face à son client Monsieur Lefort, et qui désormais servira de référence pour ses trois vendeurs.

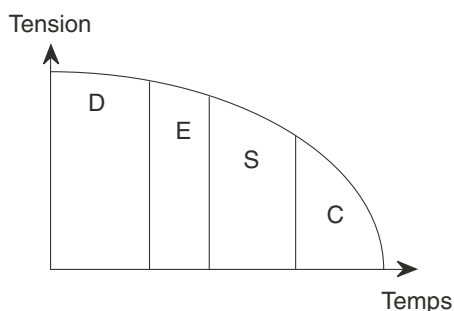


Figure 5.6 – Les étapes du DESC

Le texte ci-dessous décrit le moment-clé de l'entretien, c'est-à-dire la mise en œuvre du DESC, et ne reprend pas les courtoisies d'usage du début de rendez-vous.

Description des faits :

M. Lefranc : « La dernière fois que nous nous sommes rencontrés, nous avons longuement discuté de nouvelles conditions tarifaires. Alors que le taux de remise habituellement accordé aux professionnels du secteur est de 12 %, nous avons accepté à titre exceptionnel de le passer pour vos prochaines commandes à 17 %, ce qui est un effort très important. Ceci a été appliqué dès le lendemain. Il avait été également convenu que les commandes mensuelles seraient augmentées de 20 % pour nous permettre de compenser la baisse de tarif. À ce jour, je constate que les volumes des commandes n'ont pas évolué. Nous sommes toujours au même niveau. »

[La première étape est terminée. Le client sait exactement où le commercial veut en venir, mais il ne se sent pas pour autant « agressé » par des propos accusateurs.]

Expression du sentiment :

« Je vous avoue que je suis extrêmement gêné par cette situation. » [silence]

Suggestion des solutions :

« En fait, il y a deux hypothèses. Soit vous êtes dans l'impossibilité d'augmenter les commandes, ce que je peux parfaitement comprendre, et dans ce cas nous nous libérons de nos obligations respectives. Soit il s'agissait d'un retard de mise en route, et dans ce cas nous restons sur les mêmes bases. Alors, quelle est la bonne hypothèse ? »

M. Lefort : « Il s'agit simplement d'un retard, nos clients étrangers nous ont demandé de différer certaines livraisons, mais maintenant tout est rentré dans l'ordre. »

M. Lefranc : « Donc, vous pouvez me confirmer que le volume de ce mois sera bien revu à la hausse ? »

M. Lefort : « Absolument, je vous le confirme. »

M. Lefranc : « Eh bien j'en suis ravi. Cela nous permettra de continuer à travailler ensemble dans de bonnes conditions. »

Si M. Lefort n'est pas d'aussi bonne volonté, alors l'arme du « disque rayé » peut être utilisée. Nous reprenons ci-dessous le même exemple à partir de la troisième étape.

Suggestion des solutions :

« En fait, il y a deux hypothèses. Soit vous êtes dans l'impossibilité d'augmenter les commandes, ce que je peux parfaitement comprendre, et dans ce cas nous nous libérons de nos obligations respectives. Soit il s'agissait d'un retard de mise en route, et dans ce cas nous restons sur les mêmes bases. Alors, quelle est la bonne hypothèse ? »

M. Lefort : « Il n'avait pas été clairement prévu de date, alors je pensais augmenter les volumes l'année prochaine. De plus vous savez bien que j'ai plusieurs fournisseurs. Je ne peux pas pénaliser les autres en vous privilégiant à ce point. »

M. Lefranc : « Je comprends, mais si les commandes sont identiques, les prix seront ceux habituellement pratiqués pour les professionnels. »

M. Lefort : « Il n'en est pas question. Non mais pour qui vous vous prenez ! N'oubliez pas que je peux changer de fournisseur en claquant des doigts. »

M. Lefranc : « C'est possible. » (édredon)

M. Lefort : « Alors, nous restons à ce niveau de prix et je vous augmenterai vos commandes l'an prochain, d'accord ? »

M. Lefranc : « Encore une fois, si les commandes sont identiques, les prix seront ceux habituellement pratiqués pour les professionnels. » (disque rayé)

M. Lefort : « Mais puisque je vous dis que l'an prochain je reverrai les volumes affectés à mes différents fournisseurs. »

M. Lefranc : « En attendant l'an prochain, si les commandes sont identiques, les prix seront ceux habituellement pratiqués pour les professionnels. » (disque rayé)

M. Lefort : « Bon, ça va... Je vais me débrouiller pour transférer une partie des achats sur votre société. »

M. Lefranc : « Donc, vous pouvez me confirmer que le volume de ce mois sera bien revu à la hausse ? »

M. Lefort : « Absolument, je vous le confirme. »

M. Lefranc : « Eh bien j'en suis ravi. Cela nous permettra de continuer à travailler ensemble dans de bonnes conditions. »

Exemple de DESC utilisé pour gérer une réclamation

Client : « Bonjour Monsieur. Je suis vraiment scandalisé par la qualité de votre back-office. J'ai dû faire un virement sur notre compte en Allemagne vendredi dernier, il n'y a pas eu moyen de tomber sur un interlocuteur valable en votre absence. Non, c'est vraiment incroyable ! Ce n'est pas une banque, c'est une maison de retraite. Personne, vous m'entendez, absolument personne n'a pu prendre ça en charge. Mais à 16 heures un vendredi, j'aurais dû m'en douter, n'est-ce pas ? »

Chargé d'affaires : « Que s'est-il passé exactement ? »

Client : « Eh bien je viens de vous le dire. Vendredi dernier, j'ai voulu faire un transfert de 80 000 € sur le compte de notre filiale à Francfort, et les cinq interlocuteurs qui se sont relayés au bout du fil n'ont pas été fichus de l'effectuer. »

Chargé d'affaires : « Je comprends, c'est très énervant d'être transféré de poste en poste sans avoir de réponse claire. Je crois qu'à votre place j'aurais la même réaction. En fait, c'est de ma faute, car j'aurais dû vous transmettre les coordonnées d'un interlocuteur à contacter en mon absence. Voilà ce que je vous propose. Chaque fois que vous aurez des opérations de ce type, contactez-moi en priorité. En mon absence, demandez à être transféré sur le poste 2456. Vous serez alors en contact avec mon correspondant dans la salle de marché. Je m'engage à le tenir informé régulièrement des éléments administratifs nécessaires à la gestion de vos opérations, afin que ce genre d'incident ne se reproduise plus. Qu'en pensez-vous ? »

Client : « Comment s'appelle-t-il celui-là ? »

Chargé d'affaires : « Jean-Louis Véron. Vous verrez, il est très efficace. Au fait, pouvons-nous en profiter pour parler un peu de votre filiale allemande. Bravo pour votre réussite. Elle se développe au-delà même de vos espérances, n'est-ce pas ?... »

CHAPITRE 6

Développer son mental

Vous avez peut-être un patron qui vous motive, vous donne envie de donner le meilleur de vous-même et vous aide à atteindre vos objectifs. Mais vous pouvez également être dans la situation d'autres vendeurs, qui travaillent sous la responsabilité d'un manager débordé par d'autres priorités ou peu sensible à l'importance de la motivation de ses troupes.

Dans les deux cas, que votre environnement direct soit favorable ou non, votre capacité à mobiliser toute votre énergie dans le sens de l'atteinte de vos objectifs est une question éminemment personnelle¹.

Dépendre de ses collègues, managers et/ou subordonnés pour être motivé est une source garantie de démotivation, et donc d'altération de ses résultats. Pour le vendeur, exposé tous les jours à la difficulté de convaincre ses clients et prospects, il est fondamental d'entretenir personnellement sa motivation, au même titre que de travailler ses argumentaires.

Tout comme en sport, le talent ou la maîtrise du savoir-faire technique ne suffisent pas pour faire la différence dès lors que le niveau de la compétition s'élève. La différence entre les meilleurs vendeurs et les autres vient de leur capacité à mobiliser toute leur énergie dans la bonne direction.

L'objectif de ce chapitre est de nous concentrer sur cet aspect en détaillant deux aspects complémentaires :

- chasser les ondes négatives, au profit de réflexes plus mobilisateurs;
- provoquer, entretenir et surfer sur une spirale positive.

1. Même dans les meilleures entreprises, où les conditions de travail sont les meilleures, il y a toujours de bonnes raisons de se décourager. Heureusement, la réciproque est vraie !

Chasser les ondes négatives

7 h 00. Le réveil sonne. Albert Lalouse, commercial de choc chez un éditeur de solutions informatiques soulève péniblement la paupière gauche, celle qui émerge de la couette.

7 h 05. La radio s'enclenche automatiquement et déverse son lot quotidien de catastrophes et autres bonnes raisons de rester couché. Mais Albert Lalouse doit se lever. Trois rendez-vous importants sont programmés aujourd'hui; grosse journée en perspective.

7 h 15. Sous la douche, il pense déjà au reporting à terminer avant ce soir minuit pour ce nouveau du contrôle de gestion qui ne cesse de le harceler.

7 h 45. Le café encore trop chaud lui inspire d'autres réflexions et il se remémore la dernière entrevue avec Vincent Letorve, le premier client qu'il va revoir ce matin. Il avait rarement été aussi malmené que ce jour-là. C'est vrai que la version 2.1 du logiciel n'était pas au point, et la colère du client était justifiée. « J'espère qu'il n'est pas au courant des difficultés que nous rencontrons sur la version 2.3 car dans ce cas, je vais encore perdre mon temps », pense-t-il dans un soupir.

8 h 05. Dans la voiture, les embouteillages sont au rendez-vous et Albert Lalouse en profite pour passer quelques coups de fil. Le premier, comme tous les matins, est destiné à Marcel Laplaine, son collègue favori. Rien de tel que cet appel pour être au courant des derniers événements de la vie interne de la société. La discussion est intéressante ce matin et Albert en apprend de bonnes sur les dernières péripéties des luttes de pouvoir internes.

8 h 30. Quelques minutes encore pour écouter la radio : le journaliste financier rappelle que les valeurs technologiques ont encore perdu du terrain, notamment à cause de la baisse des commandes dans le secteur informatique. « J'ai intérêt à annoncer mon prix plancher tout de suite si je veux garder une chance de conclure. Tout le monde sait que les acheteurs profitent de la crise ! »

8 h 45. Albert raccroche et cherche une place pour se garer. Avec un peu de chance, le client sera lui aussi en retard.

9 h 20. Dans l'ascenseur qui l'emmène au dixième étage, à la rencontre de son client, Albert est encore plongé dans ses pensées. « Dire qu'hier à cette heure-là, j'étais à la pêche, tranquille... »

10 h 30. Albert remonte dans sa voiture. L'entretien a été aussi difficile que prévu. Comme d'habitude. Et puis la concurrence a encore une longueur d'avance. « Tiens, il faut que je raconte ça à Marcel » pense-t-il en composant son numéro.

Bien entendu, vous n'avez jamais vécu un tel début de journée. Pourtant, pour certains commerciaux, nombreuses sont les raisons, bonnes ou mauvaises qui les entraînent régulièrement dans une spirale négative, contradictoire avec l'image qu'ils sont censés transmettre de leur entreprise et l'enthousiasme plus que jamais nécessaire

pour convaincre. Là encore, l'analogie avec les sportifs de haut niveau est pertinente, et nous pouvons souvent tirer profit à la fois de la philosophie et des techniques de préparation mentale utilisées par les meilleurs.

Au lendemain de la victoire de la France en coupe Davis décrochée en Suède, Yannick Noah était interviewé par un journaliste qui soulignait à quel point lui-même et son équipe devaient être heureux d'une telle victoire. Sa réponse fut inattendue : « C'est vrai, nous avons fait la fête et nous sommes très heureux. Mais il ne faut pas confondre : *le bonheur ne suit pas la performance, il la précède !* »

Cette phrase de Yannick Noah révèle son talent de « manager », mais pour celui qui veut prendre en main son destin professionnel, il est utile de se souvenir que prendre son activité par le bon côté, par le plaisir est plus mobilisateur que le contraire.

Pour y parvenir, il est notamment important de régulièrement faire la chasse aux « ondes négatives ». Bien entendu, ceci est plus facile à décréter qu'à respecter. Pour tenter de vous convaincre de travailler cet aspect tout comme vous le feriez avec les aspects plus « concrets » de cet ouvrage, plusieurs premières pistes peuvent être explorées :

- se préserver des croyances limitantes;
- se poser les bonnes questions;
- se préserver de la contagion émotionnelle négative;
- développer son aptitude à l'optimisme.

Se préserver des croyances limitantes

Une jeune souris arrive dans un laboratoire. Elle est immédiatement prise en charge par une ancienne. C'est très simple lui dit la souris d'expérience : ici je connais par cœur; tu vas voir tu vas t'y faire. Tu prends la première à droite, tu suis la grille jusqu'au petit tapis roulant, tu prends à gauche vers l'autre cage. Quand tu arrives au fond, tu sonnes sur le gros bouton rouge et tu vois le gars là-bas avec la blouse blanche ? Et bien il t'amène un bout de fromage. Je l'ai dressé.

Lorsqu'on s'intéresse à la vente, que l'on soit commercial, manager, ou entrepreneur, on est souvent amené à écouter poliment les bons conseils que certains, d'expérience dans notre entourage, veulent bien nous prodiguer. Il y a deux types de croyances. Les croyances mobilisatrices qui développent la confiance et les croyances limitantes qui sont malheureusement et de très loin les plus largement répandues au sein des forces commerciales. Elles sont partagées autant par ceux qui ont réussi que ceux qui ont échoué. Ce sont donc des croyances et des certitudes dont il vaut mieux se débarrasser lorsqu'on est décidé à réussir. La vente est une activité où le rôle du commercial est tel, qu'il est conseillé de l'aborder un peu comme on part en voyage, à la découverte de nouveaux horizons sans préjugés et l'esprit ouvert à la nouveauté.

Prudence et vigilance sont nécessaires face à tous les conseils avisés. Voici un petit florilège de croyances limitantes colportées par les commerciaux eux-mêmes.

Albert Lalouse vous livre ses croyances préférées

La vente, c'est une compétence innée !

Albert sait qu'il est doué pour la vente. C'est comme ça. Il a toujours travaillé dans ce domaine et sait que, s'il y a bien une activité qui ne s'apprend pas dans les livres, c'est bien la vente. D'ailleurs lui, il a beaucoup d'expérience et ce qu'il a appris vient plus du terrain que des formations ou des conseils de ses managers.

Message personnel à Albert : Nous constatons, année après année que les meilleurs commerciaux parmi tous ceux que nous rencontrons (10 000 chaque année) sont largement les plus demandeurs de conseils pour être meilleurs encore. Dans la vente aussi, le talent n'exclut pas le travail (et réciproquement bien sûr).

L'important pour réussir un entretien, c'est de savoir rester naturel !

Comme Albert a beaucoup d'expérience, il sait que son talent d'improvisation lui suffira pour rebondir face au client et orienter l'entretien. C'est vrai, d'ailleurs à chaque fois qu'il prépare, l'entretien ne se passe absolument pas comme prévu. Alors à quoi bon.

Message personnel à Albert : C'est vrai qu'il est important de savoir s'adapter. D'ailleurs il nous arrive souvent nous-mêmes de conseiller aux vendeurs « d'oublier » leur préparation lorsque l'entretien débute. Ceci afin d'éviter de tomber dans un dialogue trop scolaire et stéréotypé. *Mais*, cher Albert, ceux qui peuvent ainsi se concentrer sur le dialogue et apporter de la valeur ajoutée à leur client, sont ceux qui préparent le plus leurs entretiens. Quand un entraîneur sportif conseille à son poulain d'oublier la technique pour se centrer sur l'objectif... il sait que les heures de préparation le lui permettent.

Aujourd'hui les clients en savent souvent plus que les vendeurs !

Albert le sait bien. Avec Internet et le niveau de formation des acheteurs qui s'élève, ce n'est pas la peine de jouer au plus malin. On ne peut plus rien leur apporter de neuf. Autant parler du prix tout de suite. C'est ça qui fait la différence. Le client n'est quand même pas si bête.

Message personnel à Albert : C'est vrai que cet avis est partagé par beaucoup. Même des responsables grands comptes de grandes sociétés sont capables d'avoir cet avis. Alors Albert, vous avez le droit de le penser. Vous pourriez aussi songer que si l'acheteur prend encore le temps de vous recevoir c'est qu'il attend peut-être, nous disons bien peut-être une certaine valeur ajoutée de votre présence dans votre bureau. Sinon, effectivement, internet pourrait suffire largement.

La prospection dans le dur, ça ne marche pas !

Albert le sait bien. Prendre son téléphone et essayer de contacter lui-même des prospects, comme ça, sans recommandation particulière ne sert à rien. D'ailleurs, on voit bien, tous les nouveaux s'y collent et ils n'y arrivent pas... Non vraiment, prospecter de nouveaux comptes, ça passe d'abord par le marketing qui doit générer des appels entrants. Ensuite, Monsieur Albert se déplace et conclut !

Message personnel à Albert : Albert à raison. Les juniors qui arrivent dans l'entreprise sont souvent ceux à qui on confie la tâche de prospecter « dans le dur ». Et c'est vrai que ça ne marche pas souvent. Maintenant, la vraie question à se poser est peut-être d'essayer de comprendre pourquoi l'employeur d'Albert continue à confier une des tâches les plus difficiles à ceux qui ont le moins d'expérience... En tout cas, cher Albert, nous vous conseillons de remplacer le « ou » par le « et ». Si vous voulez réussir une grande carrière commerciale, cumulez les approches et vous multiplierez les contacts potentiels. L'art de la prise de RDV bien maîtrisé est une qualité complémentaire très utile aux meilleurs prospecteurs.

On ne peut pas faire boire un âne qui n'a pas soif !

Albert est très fort, mais il lui arrive quand même régulièrement de perdre des affaires. Dans ce cas, pour se préserver de toute remise en cause qui n'apporte rien, mieux vaut reporter la faute sur les autres. Bien sûr, on peut s'en prendre au produit, à la politique tarifaire délirante ou au marché. Mais il est quand même plus sûr de s'en prendre au client. Sur ce sujet, comme Albert est le seul à les avoir rencontrés, personne ne le contredira. Les clients qui n'achètent pas à Albert font partie de trois grandes catégories : Ceux qui n'ont vraiment pas de besoin, ceux qui sont « mariés » avec la concurrence et ceux qui sont vraiment idiots. C'est bien connu, en cas de problème, c'est la faute du client.

Message personnel à Albert : Nous ne connaissons pas beaucoup de sportifs de haut niveau qui accusent systématiquement l'arbitre ou l'adversaire pour justifier leurs défaites. Au contraire, le propre des meilleurs est d'analyser chaque match avec détail pour ancrer les acquis, conserver le meilleur et trouver des réponses aux difficultés pour éviter de les reproduire. Cher Albert, et si vous passiez ne serait-ce qu'un coup de fil aux cinq derniers clients qui n'avaient pas soif ?

Il ne faut pas être trop proche des clients.

Albert le sait. Il ne faut surtout pas tout mélanger. Il ne manquerait plus qu'un client devienne un ami... Ensuite, c'est évidemment la porte ouverte à tous les travers. D'une part le client ne cessera de demander des remises supplémentaires, et d'autre part il sera quand même plus difficile de continuer les petites combines et autres ventes à la limite du code de déontologie d'Albert.

Message personnel à Albert : Cher Albert, l'éthique commerciale ne se pratique pas qu'avec ses amis, donc ne vous abritez pas derrière cette excuse pour ne pas accepter l'amitié des clients qui vous apprécient... Par ailleurs, vous apprendrez des meilleurs vendeurs qu'ils ont très souvent d'excellentes relations avec leurs plus gros clients. D'ailleurs, les concurrents ont du mal à les déloger.

Nous venons donc de lister quelques croyances très répandues qui freinent l'élan de la prospection. Sans doute la liste est-elle encore longue. Nous remercions Albert de sa contribution, mais pour être tout à fait franc, qui ne s'est jamais laissé emporter par une de ces convictions ? Pas nous en tout cas. Ces croyances naissent et meurent au gré de nos expériences personnelles, souvent sans réel fondement factuel. Une des premières tâches du vendeur est donc de prendre un peu de recul sur ses propres convictions. La prospection c'est d'abord un esprit et une volonté de conquête. Pour contredire la devise de Pierre de Coubertin, l'important n'est pas de jouer, c'est de gagner. C'est donc un travail personnel et quotidien sur ses propres motivations. La victoire ne se décrète pas, elle se programme.

Se poser les bonnes questions

Parmi les clés mentales les plus importantes dans la vente, vivre positivement son métier est sans doute primordial. C'est cette capacité à rendre positifs les événements rencontrés au quotidien, qui permet à un commercial d'acquérir un véritable esprit de prospecteur, de *business maker*, tel un entrepreneur, un conquérant, un explorateur. Pour illustrer ce point, rien ne vaut une petite métaphore.

« Il était une fois un loup et un renard. Le loup arrive devant la ferme du Père Gaston, un vieux paysan. Comme les mois précédents il vient lui manger quelques poules. Mais Gaston en a assez de se faire voler régulièrement ses poules et il a donc construit un petit poulailler en bois pour protéger son bien. Fichtre se lamente le loup, il nous ennuie ce vieux Gaston, le voilà qui nous complique la vie maintenant. Comme si ce n'était pas déjà assez dur pour nous dans la forêt. Et en maugréant et pestant, le loup se faufile par la fenêtre et arrive tout de même à avaler quelques poules. Sur ce, arrive le renard qui découvre la même scène. Tiens, pense-t-il, sacré Gaston, le pauvre essaie de protéger ses poules. Ça tombe bien, il fait un peu froid ce soir, je vais bien manger et ensuite je resterai à l'abri pour la nuit dans le poulailler, bien au chaud. Ce qu'il fait sans plus attendre. Évidemment le Père Gaston qui a perdu une dizaine de poules dans l'affaire est devenu fou furieux et un peu paranoïaque. Il décide d'entourer son poulailler d'un corridor de fil de fer barbelé. Cette fois-ci, se jure-t-il, c'est fini !

Lorsque le loup découvre le spectacle, il tombe presque en sanglots. Mais pourquoi tant de haine, pense-t-il, pourquoi cet acharnement à nous rendre la vie si difficile. Et

péniblement il commence à grimper par-dessus les fils de fer. Mais sa pensée est ailleurs. Bientôt un faux mouvement, puis un autre et le voilà pour finir blessé à mort, coincé dans les fils. Sur ce, arrive le renard. Oh Gaston ! Toujours plus fort. Moi j'adore les difficultés, d'ailleurs ça fait bien longtemps que je n'ai pas aiguisé mes ongles et fais un peu d'exercice. Allons-y, déclare-t-il avant d'escalader, d'une humeur joyeuse, le fil de fer. Sans s'en rendre compte, à la nuit tombée, il passe bientôt par-dessus le loup. Oh il est gentil ce Gaston quand même, il a même prévu une petite couverture pour que je ne me blesse pas... ».

Voulez-vous être le loup ou le renard ? Non seulement le loup s'est mis en situation d'échec tout seul, mais le renard a remporté trois victoires : il a toujours gardé une vision positive de la situation, il s'est adapté aux évolutions proposées par le Père Gaston et enfin, il a triomphé de la concurrence sans s'en rendre compte.

Cette capacité à rendre positifs les événements autour de soi est simplement une tournure d'esprit. Elle se travaille en utilisant ce qu'on appelle les « recadrages positifs », c'est-à-dire en s'efforçant de voir le verre à moitié plein plutôt qu'à moitié vide. Cela peut paraître trivial et pourtant... quasiment toute situation dans la vie peut être recadrée positivement.

Dans la vente, il en va de même. Si l'on décroche son téléphone en se disant « oh là là, quel calvaire, il va falloir passer des coups de téléphone, je vais encore avoir des barrages », il est probable que l'on atteigne son objectif : des barrages insurmontables. Trouver un sens positif à son action commerciale du jour, quelle qu'elle soit, est donc une évidence préalable...

Voici quelques questions qui méritent réflexion pour commencer à travailler son mental. Prenez le temps de réfléchir à chacune de vos réponses, avant de passer à la question suivante et en respectant leur chronologie. Après chaque série de questions, un élément de réflexion complémentaire vous est proposé.

Tout le monde traverse des périodes d'angoisse, de doute sur sa capacité à atteindre ses objectifs, c'est naturel. Pour vous, finalement...

- Quelle part de vos angoisses passées était vraiment justifiée ?
- Est-ce que ces angoisses vous ont fait du bien¹ ?
- Est-ce qu'elles ont amélioré votre efficacité commerciale ?
- Avez-vous déjà essayé de transformer vos angoisses, vos doutes, en moteurs positifs pour avancer vers une solution ?
- À quel moment, grâce à quel événement vous en êtes-vous débarrassé ?

1. Pour certains, l'angoisse est mobilisatrice. Certes. Nous pensons néanmoins que, pour un vendeur censé transmettre de la confiance, cette angoisse a de fortes chances de déteindre sur la qualité des entretiens, et sa capacité à respecter le précepte des meilleurs négociateurs qui consiste à toujours montrer qu'on a envie, jamais qu'on a besoin.

- Comment pouvez-vous reproduire plus rapidement les conditions de retour à la normale ?
- Comment se déroulent vos entretiens lorsque vous ne doutez pas de vos capacités ?

Pour alimenter votre réflexion sur ce point

« Dans la quête de la performance, l'humilité est un ralentisseur. Il est reconnu par la famille des golfeurs que les joueurs du circuit sont dans leur immense majorité, des personnes centrées sur elles-mêmes. En d'autres termes, c'est chacun pour soi et ce n'est pas autrement. La générosité envers les autres est réservée aux enseignants. Si Jack Nicklaus a remporté autant de victoires sur ses adversaires de l'époque (Palmer, Player), c'est non seulement parce qu'il avait une classe à part mais surtout parce qu'il était convaincu à 100 % qu'il était le meilleur¹. »

À partir du moment où vous êtes un compétiteur et quelle que soit votre discipline, vous ne pouvez plus prétendre être humble. On ne fait pas une compétition pour participer, on la fait pour gagner. Si vous gagnez, c'est parce que vous êtes le meilleur, et non pas parce que vous avez eu de la chance ou que les autres n'étaient pas en forme. En résumé, soyez suffisamment humble pour chercher à progresser encore et encore, mais jamais trop humble au point de limiter vos ambitions.

Il nous arrive à tous de critiquer notre entreprise, la qualité des produits, du marketing, des collègues, etc. Vous-même, quand cela vous arrive...

- En quoi la remise en cause de vos conditions de travail et/ou des produits que vous vendez, vous aide-t-elle à atteindre vos objectifs ?
- Quels sont les objectifs secondaires recherchés lorsque vous vous laissez aller dans cette direction² ?
- Comment pourriez-vous atteindre ces objectifs secondaires autrement ?
- Si vos critiques sont suffisamment fondées, que faites-vous pour faire évoluer les choses ?
- Avez-vous des amis dans des entreprises comparables à la vôtre ? Dans ce cas, leur situation est-elle vraiment radicalement différente ?

Une étude réalisée par le cabinet Gallup en 1998 sur le thème de la motivation révélait un point intéressant. Il est apparu au cours de cette enquête, que les écarts les plus importants en termes de satisfaction et d'implication des salariés se trouvent au sein de mêmes entreprises, dans des divisions ou des services différents, et non d'une entreprise à l'autre...

1. Source : Coachinggolf.com.

2. Des décisions ou attitudes paraissent parfois étranges pour leurs observateurs. Il est intéressant, pour les comprendre, de se poser la question des objectifs secondaires poursuivis. Par exemple, se plaindre de la qualité des produits proposés par le marketing est parfois une façon de renforcer sa solidarité affichée avec d'autres membres de l'équipe qui portent ce type de messages.

Tout le monde se heurte à des difficultés, personne n'évite les erreurs ou les échecs, même les auteurs des plus belles réussites ont connu des périodes difficiles. Pour vous, dans le domaine commercial...

- Quels sont vos véritables échecs en matière commerciale ?
- Comment vous étiez-vous préparé pour atteindre votre objectif ?
- Quelles sont les vraies raisons de cet échec ?
- Qu'avez-vous appris à cette occasion ?
- Quelles décisions avez-vous prises pour corriger le tir ?
- Que ferez-vous différemment la prochaine fois¹ ?

« Le plus important dans une expérience n'est pas, à mon avis, le résultat mais tout le cheminement effectué pour y parvenir. Un échec, pour autant que l'on sache regarder, livre autant de bienfaits qu'un succès. L'erreur est une étape sur le chemin de l'apprentissage donc de la réussite.

Commettre une erreur nous permet de repérer ce que nous ne savons pas et que sans elle, nous n'aurions jamais su ! Un échec est donc une occasion d'apprendre et permet de rebondir vers la réussite ! Quel que soit l'aboutissement, il mérite que l'on s'y arrête pour l'analyser et mieux le comprendre. Tirons un enseignement de chaque expérience, qu'elle soit "réussie" ou bien "ratée"² »

Le plaisir est une source de conviction et d'efficacité. Les meilleurs vendeurs sont ceux qui prennent un réel plaisir dans l'acte de séduction qu'impose leur métier. Vous-même, pouvez-vous dire quels sont les vrais plaisirs que vous apporte ce métier ?

- Quelles sont les véritables motivations qui vous poussent à poursuivre votre carrière dans le domaine commercial ?
- Combien de fois par semaine, par jour, pensez-vous aux vraies raisons qui vous motivent pour faire ce métier ?
- Que faites-vous pour harmoniser votre ambition personnelle et votre environnement professionnel ?

Se préserver de la contagion émotionnelle négative

Vous l'avez sans doute remarqué, les gens se plaignent rarement tout seuls ! Au contraire, les critiques du système s'alimentent plus facilement quand elles sont partagées. Le problème est que ces exercices sont rarement constructifs.

Il est important de prendre conscience de l'effet négatif de ce genre de discussions sur le moral du commercial et de s'en préserver. Bien entendu, l'objet n'est pas de

-
1. Certains prétendent qu'espérer que les mêmes actions ou attitudes répétées à l'identique puissent provoquer des résultats différents est une bonne définition de la folie...
 2. Extrait d'une interview de Kristine Mentrrier, master en PNL et coach de golfeurs professionnels.

s'isoler dans une bulle et d'éviter ses collègues. Il s'agit simplement de prendre garde à ne pas subir, souvent de façon inconsciente, les effets pervers des éternelles discussions qui remettent en cause ou critiquent l'organisation de l'entreprise en général ou de son service.

Bien sûr, ces critiques sont parfois fondées, mais il faut faire un choix : soit les choses ne sont plus supportables, et il est fondé de chercher à les faire évoluer ou à quitter l'entreprise; soit, il y a des choses qui ne sont pas exemplaires comme dans toute entreprise, mais le temps investi à en parler n'est absolument pas productif pour vous. Dans ce cas, mieux vaut se consacrer à autre chose, et se préserver de la contagion émotionnelle.

« La contagion émotionnelle peut influencer la façon dont les gens vivent au sein d'une entreprise. Selon Friedman et Riggio¹, deux personnes moins expressives émotionnellement attrapent les émotions d'une autre personne plus expressive en moins de 2 minutes. Lors d'une expérience, ils ont placé trois inconnus dans une pièce sans que ceux-ci ne puissent interagir autrement que par le regard. Les résultats ont montré que le plus expressif émotionnellement transmettait extrêmement rapidement son état d'humeur aux autres (ex. : joie, colère, tristesse).² »

En outre, pour les vendeurs qui aspirent à évoluer vers un poste de management commercial, il est judicieux de préparer l'avenir. Comment gérer facilement son changement de rôle, avec l'exemplarité qu'il implique, si ses ex-collègues renvoient constamment le nouveau manager à ses propos antérieurs ? Inversement, la contagion émotionnelle peut être positive. Chercher la proximité avec les leaders en termes d'enthousiasme, les générateurs d'ondes positives, est sans conteste une excellente source de remotivation personnelle.

Développer son aptitude à l'optimisme

Est-ce vraiment utile ? Pourquoi chercher à travailler un point qui fait vraiment partie de « l'inné » et qu'il sera très difficile de changer ? Plusieurs raisons peuvent nous en convaincre.

► *Pour renforcer sa force d'influence*

Êtes-vous plus efficace quand vous êtes de bonne humeur, confiant ou quand vous êtes de mauvaise humeur ? Question idiote pour un commercial; on convainc plus facilement en transmettant de l'enthousiasme que de la déprime car les deux sont

1. R.E. Riggio, et H.S. Friedman, « Impression formation : The role of expressive behavior », *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986.

2. Source : Yanélia Caroline Yabar, de l'université du Québec à Montréal.

contagieux ! L'optimisme permet de bénéficier de la force de contagion émotionnelle vue plus haut, mais cette fois la contagion est « saine ».

Une expérience consistait à demander à des étudiants de jouer le rôle de dirigeants répartissant des primes et donc visant à obtenir le plus d'argent possible pour leur candidat. Parmi eux, il y avait un acteur qui prenait toujours la parole en premier de façon enthousiaste, sereine, décontractée, déprimée ou agressive. L'étude a montré que le style de présentation de la première personne qui prenait la parole dans le groupe définissait le ton émotionnel de la réunion. L'acteur jouait donc le rôle d'un véritable agent infectant. C'est dire que les émotions sont contagieuses.

La conclusion de l'auteur de cette étude était la suivante : au niveau de l'entreprise, la contagion émotionnelle permet d'avoir plus de compétences en terme d'influence sociale. La contagion émotionnelle est un outil de persuasion efficace.

► *Pour ne pas se « tuer au boulot » !*

Les optimistes seraient moins exposés aux maladies cardiaques.

Selon une étude portant sur près de 600 personnes ayant des antécédents familiaux, celles ayant une personnalité optimiste ont deux fois moins de risques d'avoir une maladie cardiaque.

« Il est possible que les gens ayant une attitude positive produisent moins d'hormones de stress, ce qui les protège mieux contre la maladie » a expliqué Diane Becker, directeur du John Hopkins University Center for Health Promotion, qui a dirigé l'étude. L'équipe de Becker a suivi 586 adultes âgés de 30 à 59 ans n'ayant aucun symptôme de maladie cardiaque, mais dont les frères ou les sœurs avaient souffert du cœur dans leur jeune âge.

Ils ont tous subi des tests psychologiques et des examens réguliers avec analyse des teneurs en sucre et en cholestérol. Pendant la période de l'étude, qui a duré jusqu'à 12 ans pour certains sujets, 70 personnes, soit 11,9 % de l'échantillon, ont souffert de problèmes cardiaques à des degrés divers. Or, les chercheurs ont déterminé que deux fois plus de pessimistes que d'optimistes avaient été atteints. « Amener un peu de distraction dans la vie des gens pourrait agir comme un médicament pour prévenir les maladies cardiaques », a ajouté Becker.

Pour les vendeurs, mis sous pression de façon quotidienne, cette information est peut-être à méditer plus que les autres...

► *Pour rebondir facilement après les échecs !*

Le chemin d'un commercial est jalonné de succès, de joies, de réussites mais aussi de déceptions et cruelles désillusions lorsque la signature d'un contrat important va à la concurrence.

Martin Seligman, psychologue renommé pour ses travaux sur la question¹, fait part d'une observation intéressante sur une population de vendeurs d'assurances.

Martin Seligman conseilla à une célèbre compagnie d'assurances américaine, d'embaucher un groupe de candidats dont les résultats aux tests de personnalité démontraient un haut niveau d'optimisme mais qui avaient échoué sur les autres tests d'aptitude.

Par la suite, les résultats terrain de ces « cobayes » furent comparés aux autres vendeurs issus de la même promotion, qui avaient réussi les tests d'aptitudes générales mais qui avaient été identifiés comme plutôt pessimistes.

Les jeunes recrues, qui n'auraient pas dû être recrutées sans l'intervention de Seligman, atteignirent des résultats supérieurs de 21 % durant la première année et de 57 % durant la deuxième année par rapport aux résultats de l'autre groupe observé.

Seligman interprète cette différence spectaculaire de résultats par les écarts de capacités respectives des pessimistes et des optimistes à réagir suite à une vente ratée ou différée.

Le pessimiste a une tendance forte à interpréter le refus du client comme une illustration supplémentaire de sa propre déficience, de son incapacité à convaincre, à vendre... C'est une question de personne, sa propre personne.

L'optimiste s'en prend à son approche de la situation ou au contexte particulier de la vente, pas à lui-même. C'est en se préservant soi-même que la remotivation pour reprendre rapidement son activité de façon positive est facilitée.

➤ *Comment développer son optimisme ?*

Chacun a des prédispositions, des modes « innés » d'interprétation des événements, qui déterminent ses modes stables de pensées. Chacun comporte, ancré dans ses gènes, une nature plutôt pessimiste ou plutôt optimiste.

Ainsi, il est quasi-illusoire d'espérer transformer radicalement un tel aspect de sa personnalité. En revanche, il est possible de limiter les effets pervers du pessimisme et de développer sa capacité à voir les choses positivement, même si cela implique un effort. Bref, l'optimisme conscient² sera bien plus positif et porteur pour un vendeur, que le pessimisme inconscient qui sera toujours contraignant et limitatif.

Voici cinq pistes de réflexion pour travailler ce point.

1. Martin Seligman, *Apprendre l'optimisme*, InterEditions, 1997.

2. Par définition ce qui est fait « consciemment » n'est pas « naturel ». Pourtant les spécialistes du comportement rappellent que l'action conditionne la pensée. Comme nous l'avons évoqué p. 229, Robert Cialdini nous rappelle que : « Les meilleurs indices de ce que les gens sentent et croient réellement se trouvent moins dans leurs paroles que dans leurs actes. Quelqu'un qui s'efforce de découvrir la personnalité d'une autre personne observe ce qu'il fait. Nous utilisons ces mêmes indices pour connaître notre propre personnalité. »

• Développer la conscience de son pessimisme

Il s'agit de renforcer sa vigilance vis-à-vis de ses émotions et de ses attitudes pessimistes. Les psychologues qui ont étudié cette question affirment que si l'on arrive à « attraper », une pensée négative, il est possible de stopper ses effets en la reformulant dans des termes moins catastrophiques.

Il s'agit alors de passer :

- de l'autocritique à la critique de la situation;
- de la généralisation abusive (je ne suis pas bon) à la critique du comportement (qu'est-ce que je pourrais faire différemment ?);
- du jugement définitif (je n'arrive pas à vendre à ce type de clients) à la segmentation temporelle (je ne maîtrise pas *encore* cette technique).

• S'efforcer de visualiser ses succès

S'imaginer en train de réussir est plus mobilisateur que d'envisager l'échec. Pourtant, dans certains contextes, beaucoup de raisons objectives, peuvent nous convaincre que la vente sera très difficile.

Est-ce vraiment utile de chercher à visualiser son propre succès, de s'imaginer en train de conclure positivement un contrat important ou dans la dernière ligne droite d'une année qui se termine en « explosant » ses objectifs ?

La réponse des psychologues à cette question est affirmative. Même si cela peut paraître simpliste, ils s'appuient sur l'hypothèse que le subconscient d'un individu est incapable de faire la différence entre un vrai succès et un succès répété virtuellement et en détail. Ainsi, sa propre image de soi peut évoluer en se visualisant en situation de réussite. Ceci est d'autant plus fort que la visualisation se répète, encore et encore, en s'appuyant sur un degré de détails important.

Sur tous ces aspects, le monde sportif a une longueur d'avance sur le monde de l'entreprise car il est habitué depuis longtemps à maîtriser ces dimensions (miser une année ou plus sur une seule compétition, vivre avec des émotions fortes de peur, de doute ou de joie intense, se motiver pour la victoire, s'intégrer dans un collectif d'équipe, agir face à l'adversité, etc.). La préparation mentale et la gestion de ses émotions font partie d'une bonne préparation.

Brad Gilbert, un grand champion de tennis américain, qui a réussi à se hisser dans le Top 5 mondial alors que, de l'avis des experts, il n'était pas de ce niveau-là dans le jeu pur, a expliqué plus tard ses astuces tactiques et mentales dans son livre : *Winning Ugly*¹. Par exemple il explique : « la nuit avant un match, je suis dans ma chambre d'hôtel et je pense à la compétition du lendemain. Je joue les points dans ma tête. Je

1. Pocket Books, nouvelle édition 2007.

peux me voir en train de taper dans la balle et marquer des points. Je me vois marquer des points très précis contre mon adversaire. C'est comme si je voyais une cassette vidéo de certaines parties du match. »

Nos réactions face aux prospects sont déterminées par nos émotions, nos opinions personnelles et nos processus de réflexion. Ce que l'on ressent ou ce que l'on pense face à un prospect a un effet direct sur son propre comportement et donc sur son efficacité commerciale. L'homme est comme un système. Changer une partie du système change tout. Ce qui est intéressant, c'est que l'on peut aussi changer quelque chose virtuellement, en se l'imaginant de façon à transformer les connexions de notre cerveau avec nos émotions. Par exemple, si l'on a peur des chiens, la simple vue d'un chien suscitera bien sûr la peur. Pour contrôler cette émotion, un premier travail peut consister à s'imaginer caressant un chien, sentant son souffle chaud, voyant son regard gai ne demandant qu'à jouer. S'imaginer positivement cette scène, en la vivant avec tous ses sens (visuel, auditif, toucher, olfactif, gustatif) en multipliant les détails et en l'imaginant couronnée de succès, permet à son cerveau de se créer de nouvelles références de comportement. La prochaine fois, dans la vie réelle, la vue d'un chien ne provoquera plus la même émotion. Ce travail répétitif permet de vaincre ses freins émotifs. Par exemple, les transporteurs aériens proposent des stages pour les passagers angoissés en recréant des situations de stress. Les vivre en virtuel permet de contrôler ses émotions au point de vaincre ses peurs ou angoisses. Rêver sa vie et ensuite vivre ses rêves.

Comment transposer ces principes au métier de la vente. L'idée est très simple. À chaque fois que l'on pense prospection ou que l'on fait une activité commerciale, il s'agit d'y associer des images, des paroles, des sentiments qui nous mettent dans une émotion positive, de recherche d'aventure, de victoire par exemple. Certains commerciaux font cela naturellement : ils remettent un costume fétiche qui leur rappelle de bons souvenirs, réécoutent la même musique avant de prospecter. D'autres préfèrent regarder la photo de leurs enfants sur leur bureau avant de passer à l'action ou partir en clientèle avec leur stylo fétiche, celui du plus gros contrat. Toutes ces techniques personnelles permettent de faire appel à des émotions positives à un instant précis. Plus on les pratique, plus elles sont efficaces car elles s'autorenforcent. Souvent considérées comme des techniques dérisoires ou taboues, ce sont en fait des puissants leviers d'émotions positives.

On peut aussi jouer sur ses émotions sans avoir forcément de gri-gri avec soi. C'est un travail mental de préparation pour accéder à des ressources positives. Les champions de tir à l'arc expliquent ainsi que la concentration avant le tir consiste à visualiser mentalement son geste et à vivre cette émotion clé qui correspond à un état où le tireur, l'arc et la cible ne font plus qu'un. De même autre exemple connu, les skieurs répètent mentalement leurs courses pour anticiper leurs réactions et leurs émotions dans les moments clés : frôler les portes, sentir les bosses, voir le panneau

arrivée, etc. Le vendeur, avant de se lancer dans l'action sait trouver cet état ressource où lui-même, sa méthodologie de prospection et son prospect (futur client) ne font plus qu'un. C'est un vrai feu intérieur ! Un prospect est un client qui ne nous paie pas encore.

Voici un exercice pour se programmer vers le succès lorsqu'on a du mal à se motiver. Attention concentration !

Exercice de motivation

Repensez à un grand moment de votre vie à un instant précis. Un instant où vous vous êtes senti parfaitement en confiance, positif, sûr de vous. Fermez les yeux, c'est le film dont vous êtes le héros. Vous vous revoyez, souriant et ouvert aux autres. À ce moment précis, vous entendez peut-être des mots ou des sons. Vous ressentez, une certaine chaleur, une sorte d'assurance et de joie.

Vous êtes au cinéma, vous vivez le film.

Recherchez un élément clé de votre choix représentatif de la prospection. Cette image-souvenir, ce mot ou ce son évoquant pour vous la prospection est plutôt négatif (un prospect au rictus désagréable, le son d'un barrage secrétaire, une porte qui se ferme, etc.). Si vous ne connaissez pas la prospection, ce peut être une idée négative de celle-ci racontée par quelqu'un d'autre. Faites-vous une carte postale.

Vous avez en tête ce souvenir clé de la prospection. Vous le revisualisez ou vous l'entendez. Tout en gardant ce souvenir, allez rechercher maintenant votre premier souvenir positif de la première étape et faites une petite incrustation telle un timbre sur une carte postale. Progressivement, faites grossir ce timbre jusqu'à recouvrir et effacer complètement la carte postale de votre souvenir négatif.

Répétez cet exercice trois ou quatre fois jusqu'à valider que, quand vous pensez à nouveau « prospection », votre souvenir ne génère plus la même émotion négative du début. Cela le rend déjà plus neutre.

Accéder à des émotions positives influe directement et immédiatement sur son aspect extérieur (sourire, ouverture aux autres, détente) et sur sa façon de penser. Et donc sur ses futurs comportements de prospecteur. Il est préférable, avant d'engager une action commerciale, d'accéder à des ressources émotionnelles positives. Tout ce qui peut être fait pour rendre plus riante, créatrice, ludique l'action commerciale va donc dans le sens de l'efficacité.

Si l'optimisme, pour un vendeur, se traduit par sa confiance dans sa capacité à réussir, l'entraînement et la préparation de ses actions de vente sont de formidables

leviers pour aborder sereinement les échéances importantes. Que ce soit un sportif de haut niveau ou un artiste, plus l'entraînement et les répétitions auront été précis et intenses, plus l'entrée en scène sera sereine et confiante. Bien sûr, consacrer du temps à s'entraîner impose au vendeur une gestion du temps rigoureuse, où la fameuse distinction entre l'important et l'urgent prend tout son sens.

- **Distinguer la carte du territoire**

Cette expression illustre un biais important dans l'interprétation personnelle des événements que nous traversons. La plupart des personnes agissent à partir de leur perception du monde et non pas de ce qu'est le monde en réalité. Nous observons cette réalité et nous la mettons en carte. Une autre personne, observant cette même réalité, en construira une autre carte, qui ne sera d'ailleurs ni meilleure ni moins bonne, mais différente. Un œuf peut être selon le regard qui l'observe, un simple objet rond, une omelette potentielle ou une future poule !

Dans le même registre, une célèbre métaphore prête au directeur commercial imaginaire d'une entreprise de chaussures l'expérience suivante : il décide d'envoyer deux représentants prospecter dans une contrée lointaine et peu développée. Une fois le voyage d'étude terminé, les deux comptes rendus reçus par le directeur sont assez différents. Le premier représentant est déprimé : « Il n'y a rien à faire, personne ne porte de chaussures ! » Le deuxième représentant a une autre vision : « C'est génial, personne ne porte de chaussures. Tout est à faire ! »

Au-delà du raccourci facile, une chose est sûre : chacun interprète la réalité en fonction de ses croyances et de son vécu.

Ainsi, un client difficile à convaincre peut être abordé comme une « douleur » ou au contraire comme une occasion de progresser par le challenge qu'il nous propose. Il s'agit de savoir quelle interprétation nous rend plus efficace.

Vendre c'est chercher (des contrats, des clients), et chercher c'est accepter de prendre des risques, de se tromper. Et se tromper y compris dans son analyse de la réalité. Il est connu que, en matière de recherche par exemple, beaucoup de grandes inventions l'ont été par hasard. Ainsi chez 3M, le fameux post-it a été conçu suite à une erreur de fabrication d'une colle pas suffisamment résistante. C'est par cette erreur qu'on en a deviné l'utilité. Puis lorsque le produit a été commercialisé ce fut un encore un échec. 3M décida alors de le mettre en paquet cadeau quand ses clients achetaient un autre produit. Ce fut le début du succès. Qui peut imaginer au départ que c'est en cherchant une colle forte qu'on trouve le post-it ? Puis, que c'est en donnant le produit qu'on le vend ! Méfiance donc vis-à-vis de toutes les croyances commerciales érigées en certitudes qui sont des freins au développement commercial. Par exemple Thomas Watson, ancien PDG d'IBM disait : « Si vous voulez réussir, il vous faudra doubler votre pourcentage d'échec ».

Finalement, il faut en quelque sorte apprendre à vivre avec l'échec pour mieux s'en servir. Se programmer à affronter et à vivre avec l'échec et à en tirer les bonnes conclusions, c'est déjà se programmer pour la prospection. Il n'y a pas de recette miracle, mais croire qu'on a la recette, que son analyse des situations clients est juste et infaillible, est assurément l'anti-recette. S'autoriser à penser différemment quand on est vendeur, c'est avoir le goût de tester des nouvelles techniques, de refaire celles que l'on pense dépassées, d'être un peu iconoclaste, et de capitaliser rapidement sur les techniques les plus performantes. Sinon on ne fait rien puisqu'on croit que ce sera un échec.

Lors de séminaires commerciaux, il est fréquent d'entendre des commentaires comme « cela chez nous, ça ne marche pas » ou « moi, je ne serai pas capable de faire cela ». Pourtant une question simple permet d'évaluer si l'on peut faire ou pas : qu'est-ce que l'on risque ? Souvent, le risque est en fait minime, car un prospect c'est quelqu'un qu'on ne risque pas de perdre, de sorte que l'action, même la plus audacieuse, doit l'emporter sur l'hésitation. Si le risque c'est de gagner un nouveau client, l'enjeu mérite d'essayer toute nouvelle méthode.

De même, de nombreuses sociétés commerciales ont une vision figée et statique de la vente : « Telle méthode ne marche pas dans notre secteur d'activité ». La prospection physique ou la prospection téléphonique ont par exemple une mauvaise réputation de vente trop agressive ; alors on n'en fait pas ou plus car cela ne correspond pas à son image. Mais si tous les concurrents se disent la même chose, alors peut-être faut-il essayer ? Tant que l'on ne fait pas un test, on ne peut pas vérifier. Au contraire dans d'autres organisations, on maintient la prospection physique dans le dur même si ce n'est plus adapté à la maturité du marché. Mais comme on a toujours fait comme cela, on perpétue un peu la tradition. Au-delà du folklore, derrière ces lois ou ces croyances, très peu de données factuelles contradictoires permettent d'évaluer réellement l'efficacité d'un dispositif par rapport à un autre. La carte n'est pas le territoire. La représentation que l'on a de la réalité ou de la vérité, n'est pas la réalité ou la vérité unique.

S'autoriser à penser différemment, c'est s'autoriser à tester en réel, à organiser le retour d'information, pour choisir les moyens de vendre les plus appropriés.

☞ *Vendre c'est entreprendre.*

- **Accepter les travers de l'entreprise et des gens qui la composent**

Les vendeurs sont souvent des gens sensibles, des émotifs, qui ont de la passion pour leur métier, de l'énergie pour convaincre des clients difficiles. Ceci les pousse parfois à développer une forme d'intolérance vis-à-vis de tous les travers de l'entreprise qui les gênent pour exercer leur métier sans contraintes. L'expression classique est « je dois davantage convaincre en interne qu'en externe ».

S'il est légitime d'être exigeant sur les moyens à obtenir de son entreprise pour apporter un vrai service de qualité à ses clients, il est également important de ne pas tomber dans l'excès et de développer la tolérance. L'empathie n'est pas seulement à développer face au client, mais elle doit être un état d'esprit. Attendre de travailler dans un environnement absolument parfait est une source de frustration certaine. C'est en étant plus serein, moins « réactif » par rapport à des détails, que l'on évite des doses de stress inutiles et la génération d'ondes négatives superflues.

Si vraiment vous considérez que vous ne pouvez pas exercer votre talent à cause de l'entreprise, alors changez d'entreprise. Mais avant cela, distinguez l'essentiel de l'accessoire et peut-être que cet exercice peut vous aider à surmonter quelques moments de doute.

Exemple

Un de vos collègues vous pose un problème relationnel : c'est une personne antipathique chez qui, pourtant, vous devez vous rendre à nouveau pour parler d'un projet commun. Il est clair que si vous retournez le voir avec cette vision préalable, vous allez lui communiquer instantanément votre antipathie. Vos émotions intérieures se transmettent car elles agissent inconsciemment sur nos comportements extérieurs. Si vous pensez que votre interlocuteur est un idiot, pour rester poli, vous vous trahirez vous-même pendant l'entretien par un ton de voix, une formulation malhabile, un sourire condescendant etc. Le risque est alors grand de dire au revoir à votre objectif car nous connaissons peu de gens qui coopèrent avec ceux qui les prennent pour des idiots. Il est donc absolument nécessaire de changer d'abord sa propre perception de son interlocuteur.

☞ *Il faut changer soi-même avant de vouloir changer les autres.*

Dans ces cas, employons au préalable une technique que nous appelons l'exercice du metteur en scène. Cela peut être utile dans un premier temps, pour neutraliser un souvenir négatif ou un stress trop fort avant de retrouver un état d'esprit positif.

Plus vous transformez votre souvenir négatif, plus vous le rendez loufoque, plus c'est efficace. Notre cerveau est un système ouvert où tout est interdépendant. Si nous changeons la structure de nos souvenirs (en changeant des détails, en en rajoutant, etc.) comme dans cet exercice, nous changeons alors l'émotion qui y est associée. De même, par exemple pour un interlocuteur perçu très antipathique, on visualise mentalement une scène où on l'imagine avec ses enfants, ses proches, plein d'amour et un grand sourire aux lèvres (car c'est sûr il n'est pas antipathique tout le temps et avec tout le monde !). Alors on peut réassocier à notre représentation de cet interlocuteur une émotion plus chaleureuse et plus tolérante de notre part. Le jour où on le rencontre à nouveau, on est plus spontanément ouvert soi-même et la communication avec lui n'en est que facilitée.

Exercice du metteur en scène

Vous avez donc un mauvais feeling avec quelqu'un ? Ou vous préparez un rendez-vous à très fort enjeu en interne (ou en externe bien sûr). Un trac qui resurgit et qui vous paralyse dans certaines occasions. Essayons de le « chasser » de votre esprit.

Revivez cet instant où vous vous êtes senti mal à l'aise la première fois avec cet interlocuteur. Revoyez ce film dans votre tête.

– Qui sont les acteurs ? Quel est le décor ? Revoyez assez précisément l'endroit, les objets.

– Êtes-vous associé dans votre souvenir (vous le revoyez donc à travers vos yeux) ou êtes-vous dissocié (vous êtes dans le film) ?

– D'autre part, écoutez un peu : quels sont les bruits, les paroles ? Qu'entendez-vous exactement ?

– Ressentez-vous quelque chose de particulier dans votre corps. Votre gorge qui se noue, une chaleur au ventre, des picotements aux yeux, etc.

Vous allez effectuer quelques réglages différents.

Première hypothèse. Votre souvenir est plutôt lié à une image, à quelque chose de visuel.

– S'il y a peu de lumière dans votre souvenir, vous allez progressivement augmenter la lumière jusqu'à ce que la luminosité devienne totale et aveuglante.

– Si l'image est fixe ou lente, vous allez accélérer la vidéo jusqu'à ce que la bande défile si vite qu'on ne distingue plus aucun détail.

– Si l'image est sur écran de cinéma panoramique, vous allez progressivement la diminuer pour la voir sur une petite télé portable de la taille d'un timbre.

– Si l'image est claire avec forces détails, vous allez distiller un écran de fumée pour la rendre un peu floue. La fumée monte par le bas et envahit tout l'écran.

Et si vous reviviez votre souvenir à votre propre place (associé), vous allez passer bien évidemment derrière la caméra. Et vous vous revoyez (dissocié).

Deuxième hypothèse. Votre souvenir est plutôt lié à une parole (une parole cinglante, une critique, un non au téléphone etc.).

– Vous allez alors progressivement baisser un peu le volume, doucement.

– Puis la tonalité. La voix en question va être maintenant superposée par votre musique favorite, dont les paroles vont bientôt être chantées par qui vous voulez. Un morceau de jazz, une chanson guillerette, du raï, du rock, du rap, du classique, au choix.

– Et, s'il le faut encore, faites entrer sur le plateau de nouveaux figurants. À votre guise, par exemple des nains de jardin et des flamants roses avec des lunettes de soleil.

Ce type de technique est utilisé pour combattre le trac. Avant une réunion importante, imaginer au préalable son auditoire en sous-vêtements par exemple changera notre propre comportement qui deviendra plus détendu.

- **Se préparer à réussir**

Si l'optimisme, pour un vendeur, se traduit par sa confiance dans sa capacité à réussir, l'entraînement et la préparation de ses actions de vente sont de formidables leviers pour aborder sereinement les échéances importantes. Que ce soit un sportif de haut niveau ou un artiste, plus l'entraînement et les répétitions auront été précis et intenses, plus l'entrée en scène sera sereine et confiante.

Bien sûr, consacrer du temps à s'entraîner impose au vendeur une gestion du temps rigoureuse, où la fameuse distinction entre l'important et l'urgent prend tout son sens.

Surfer sur une spirale positive

Un grand classique du management commercial consiste à mettre ses commerciaux sur une spirale positive, pour entretenir la confiance et générer le succès. L'objet des propos qui suivent est de tenter de prendre les choses en main de façon autonome, sans attendre l'appui de son manager.

La spirale de l'automotivation du vendeur peut alors se visualiser comme sur la figure 6.1.

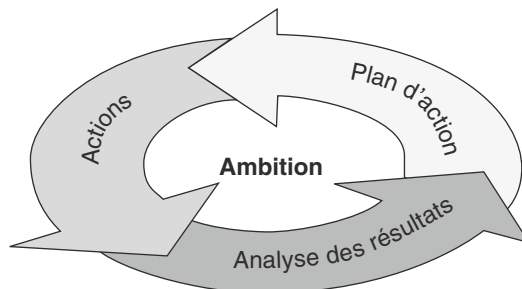


Figure 6.1 – La spirale de l'automotivation

Quatre éléments composent cette spirale. Nous allons successivement les passer en revue, pour faire de chaque élément un moyen de renforcer sa motivation personnelle et sa progression vers des succès plus importants :

- définir son ambition ;

- construire son plan d'action ;
- passer des intentions à l'action ;
- analyser ses résultats.

Définir son ambition

► *Trois raisons pour prendre le temps de définir son ambition*

• Pour prendre du plaisir

« Motiver est une action intransitive. On ne motive pas quelqu'un, on se motive¹. » Quelle est votre véritable motivation dans le métier que vous exercez ? Pour que votre ambition soit mobilisatrice, et que vous preniez du plaisir à travailler, cette question mérite réflexion. En effet, les experts de la motivation distinguent deux types de facteurs de motivation.

• *Les facteurs de motivation extrinsèques*

Ce sont les facteurs de motivation dits « instrumentaux ». Ce sont les raisons « objectives », transmises par d'autres et qui sont censées nous stimuler. Par exemple, la perspective de percevoir une récompense en contrepartie de l'atteinte d'un objectif est typiquement un facteur de motivation extrinsèque. Si l'on sort du domaine professionnel, faire médecine pour faire plaisir à papa est une réponse à une pression extérieure, pas l'expression d'une vraie vocation. Pratiquer le jogging pour garder la ligne et être en conformité avec les canons de la beauté n'est pas non plus la même chose que courir parce que l'on ressent un vrai plaisir dans cet exercice.

• *Les facteurs de motivation intrinsèques*

Ce sont les ressorts de motivation personnels, ceux qui viennent de nous, qui sont conformes avec nos valeurs, nos objectifs de vie et de développement personnel.

Les études sur ce sujet démontrent que la motivation d'un individu est bien plus importante lorsqu'elle s'appuie sur ses valeurs internes. Par ailleurs, il semble que les motivations intrinsèques soient de meilleurs prédicateurs de persévérance que les motivations extrinsèques. On a observé que, lorsque des individus s'acquittent d'un travail par plaisir, ils vivent plus d'émotions positives. Lorsqu'ils s'acquittent d'un travail seulement pour le salaire, ils vivent plus d'irritations et de démotivation et sont plus sujets au stress et à la dépression.

Découvrir ou lier ses motivations intrinsèques à l'exercice de son métier est donc une clé importante pour passer de l'état de motivation à celui d'enthousiasme. Un

1. Anne Caroline Paucot, *Voyage au centre de la motivation*, Nathan, 1996.

travail personnel préalable consiste à guider son action en lui donnant ou en lui retrouvant une intention positive ou supérieure d'un point de vue personnel.

Certains peuvent se motiver simplement : pour avoir des nouveaux clients, il faut d'abord obtenir un rendez-vous avec eux. J'ai envie de décrocher des nouveaux clients parce que je vais pouvoir toucher ma prime ce qui me permettra de partir en vacances, d'offrir un cadeau à ma compagne ou mon compagnon ou d'agrandir ma maison. Si la vente est un moyen d'atteindre un autre objectif personnel, alors il est important de penser abondamment à cet autre objectif. Se voir, s'imaginer en vacances, sentir le soleil sur sa peau, entendre le son du punch couler le long de sa gorge, multiplier les détails imaginatifs sont un excellent moyen d'augmenter sa motivation pour atteindre son objectif.

Un consultant de haut niveau qui intervient en coaching de traders dans les grandes maisons de titres à la Bourse de New York nous illustre ainsi cette idée. Ces fameux yuppies qui gagnent des sommes folles à la Bourse ont une représentation mentale de leur objectif, l'argent, complètement démesurée. Certains imaginent des machines folles qui soufflent des billets de 100 dollars 24 heures sur 24, d'autres imaginent des océans d'argent, etc. Si l'on imagine que l'argent est partout, il est plus facile d'en trouver : c'est le point commun que ce consultant a identifié chez tous ces traders.

Pour d'autres, le sens sera de pouvoir continuer dans la même entreprise. La transparence des informations et la précision des chiffres présentés par les managers, permettront de se mettre en état d'agir volontairement par la compréhension des enjeux et d'apprécier le réalisme des actions prévues. La crainte de tout perdre peut être un moteur puissant.

☞ *L'essentiel pour chacun est de trouver ses propres motivations intrinsèques.*

Les résultats sont meilleurs quand l'individu s'appuie sur ses points forts et ses propres choix. Aussi, par exemple, est-il important que chacun ait une réflexion active et personnelle pour décider de ses propres cibles de prospection.

Choisir ses prospects, c'est choisir ceux qu'il nous plaira d'avoir comme clients. Soit parce que leur secteur d'activité nous plaît, soit parce qu'ils sont proches de chez nous et que cela évitera des déplacements inutiles. Peu importe la raison finalement, l'important est d'y puiser une motivation. Dans de nombreuses organisations, l'individu n'a aucun choix sur les prospects qu'on lui demande de conquérir.

Mais la motivation durable dans le métier de la vente passe souvent aussi par une motivation supérieure, cohérente avec sa représentation métaphorique de la vie¹. Une sorte de besoin d'accomplissement et de réalisation de soi pour reprendre la terminologie de la pyramide de Maslow sur les motivations. Selon Maslow, l'indi-

1. Charles Faulkner, *Operating metaphors. La PNL avec les mots de tous les jours*, ESF Éditeur, 2007.

vidu obéit à des motivations croissantes, d'abord primaires (la survie) puis de sécurité (se protéger), puis de relation avec les autres (appartenir à un groupe), puis de reconnaissance (être reconnu dans un groupe pour ses performances) puis enfin d'accomplissement (réalisation de soi, donner un sens à son action). L'individu accède à une motivation supérieure dès lors qu'il a satisfait la précédente. Un bon vendeur dans la durée, est celui qui base sa motivation quotidienne dans un objectif personnel d'accomplissement de soi. C'est l'état d'esprit du vrai entrepreneur.

Ainsi trois hommes taillant des pierres sur un même chantier répondent à la même question : « que faites-vous ? » Le premier dit sèchement : « je taille des pierres » ; le deuxième répond : « ça se voit non ? je monte un mur » ; le troisième, souriant, murmure : « je bâtis une cathédrale ».

Donner autant de sens à la vente que le font les meilleurs, c'est l'inscrire dans une représentation mentale supérieure de sa vie dans l'entreprise en l'inscrivant dans une représentation métaphorique de la vie dont les plus fréquentes sont les suivantes :

- *Le combat*

Pour ceux qui sont stimulés par le combat, la vie est une lutte, un rapport de force. Ils sont particulièrement motivés quand l'entreprise prône la défense de ses frontières face aux concurrents agresseurs. Le danger et les risques pigmentent leur existence professionnelle. La bataille contre les produits concurrents décuple leur ardeur.

La vente devient donc une lutte, contre soi et les autres (les concurrents, les collègues, les chefs, les clients, etc.).

- *La compétition*

Les personnes stimulées par ce ressort pensent qu'il est important de créer un esprit d'équipe, capable de les hisser à la première place sur le podium. Les concurrents sont des compétiteurs. Il convient de s'entraîner physiquement et mentalement pour vaincre. Les expressions : « gravir les marches du podium », « arriver en tête de la course », « remporter le challenge » conviennent bien à ces personnes mues par ce ressort psychologique. La vente devient donc un moyen d'être le premier, le vainqueur.

- *Le sacré*

Ceux concernés par le sacré estiment que leur tâche est une mission. Ils aiment répéter à qui veut l'entendre que le travail est dans l'ordre naturel des choses. Ils se sentent investis de devoirs envers l'organisation : devoir de bien faire et de satisfaire les clients. Les personnes sensibles au sacré sont motivées par les intérêts supérieurs de l'entreprise. Elles se réfèrent à une éthique et à une déontologie professionnelle. Les formulations telles que « avoir la foi dans nos produits », « notre religion c'est la qualité et la vitesse », « notre mission est de contribuer au progrès de la société »

apportent une dimension sacrée à leur vie professionnelle. La vente est alors un acte de foi, un moyen de porter la bonne parole à l'extérieur de l'entreprise.

- *Le jeu*

Pour ceux-là, l'entreprise est un terrain de jeu. Ils s'en remettent, parfois, au hasard en faisant des paris. Le jeu peut prendre des dimensions perverses et « manipulatoires » : prêcher le faux pour savoir le vrai, pratiquer le jeu de la vérité ou des insinuations, des rumeurs... Les arguments du type : « vous avez tous le même jeu de cartes au départ, à vous de tirer les meilleures », « nous avons plus d'un atout dans notre jeu », « nous avons perdu un pion mais la partie n'est pas finie », « il y a des gagnants et des perdants » les stimulent. La vente s'inscrit parfaitement dans cette magie du hasard et de la chance.

- *La terre*

Pour ces collaborateurs, chaque acte de la vie quotidienne s'inscrit dans la continuité. Ces personnes n'aiment pas se presser, « chaque chose en son temps » semblent-elles nous répéter. Elles sont très attachées à leur entreprise, à l'image du paysan et de sa terre. Les expressions « gardons les pieds sur terre », « faisons fructifier nos idées », « nous semons aujourd'hui ce que nous récolterons demain » alimentent leurs motivations profondes. La prospection et la vente sont donc cet acte naturel de semence et de travail de la terre pour qu'elle fructifie.

- *La découverte*

Les nouvelles technologies, l'informatique, une mission délicate sont autant de stimulants pour les personnes mues par le besoin de découvrir. Elles s'investissent plus pour le produit ou le service que pour leur entreprise. Les expressions « nous allons explorer une nouvelle méthode », « à nous de découvrir comment accélérer notre réactivité » anticipent leur quête. La vente est cette occasion magnifique de faire de nouvelles découvertes et de nouvelles rencontres.

- *L'œuvre commune*

Pour ces collaborateurs, l'entreprise est une famille, résultat d'une œuvre commune. Pour eux, comptent avant tout les bonnes relations humaines. Ils se sentent solidaires des autres et prêts à les aider en cas de besoin. Ils sont fiers de leur production comme s'il s'agissait d'une œuvre d'art. L'amour du travail bien fait est pour eux une valeur fondamentale. Les expressions « allons tous dans le même sens », « œuvrons ensemble pour rendre le meilleur service à nos clients » les poussent à poursuivre l'action. La vente est une œuvre de solidarité pour les générations futures de l'entreprise.

S'approprier la vente, c'est illustrer par une métaphore le sens de son action de commercial. Plus cette métaphore est riche (et combine plusieurs métaphores), plus le sens de son action et sa motivation sont forts. S'approprier la prospection, c'est

aussi supprimer certaines métaphores, c'est-à-dire le sens que l'on veut nous imposer. Si l'on est dans une entreprise dont le management porte la métaphore du combat, par exemple, et que celle-ci ne nous convient pas, on a intérêt à s'en détacher pour se créer la sienne propre, ou à prospecter une autre entreprise.

- **Pour donner du sens à son plan d'action**

Tout le monde est d'accord pour dire qu'un plan d'action détaillé est une condition nécessaire à la réussite. En effet, un rêve sans plan d'action pour l'atteindre n'est qu'un vœu pieux. De la même façon un plan d'action qui n'est pas illuminé par un but ultime, un challenge motivant qui vous pousse à vous dépasser, est aussi enthousiasmant qu'un guide de procédures.

- **Pour réussir**

C'est là la magie des objectifs qui nous animent vraiment, une sorte d'effet placebo.

En 1953, on posa la question suivante à une promotion d'étudiants :

– Avez-vous des projets particuliers et nettement définis, et avez-vous un plan pour les réaliser ?

– 3 % répondirent « oui ».

20 ans plus tard, en 1973, les chercheurs interrogèrent les survivants de cette promotion. Ils découvrirent que les 3 % qui s'étaient fixés des objectifs clairs et ambitieux avaient une surface financière supérieure à celle de tous les autres réunis. C'était également les mêmes individus qui avaient les meilleurs résultats dans des domaines plus subjectifs tels que le bonheur ou le bien-être¹...

Lorsque l'esprit possède une cible bien précise, il peut faire sa mise au point et viser, puis recommencer et ainsi de suite jusqu'à ce qu'il ait atteint son objectif. Emerson disait : « Nous devenons ce que nous imaginons tout au long de la journée ».

➤ ***Fixer son niveau d'ambition***

« Il y a toujours un rêve qui veille. »

PAUL ÉLUARD

Quel est votre meilleur souvenir sportif, artistique ou professionnel ? Il y a fort à parier que vous reteniez davantage les expériences qui vous ont demandé des efforts, qui vous ont poussé dans vos retranchements pour finalement aboutir positivement. On accorde plus de valeur à ce qui est obtenu après l'effort.

1. Anthony Robbins, *Pouvoir Illimité*, Robert Laffont, 2003.

Votre manager le sait. S'il vous fixe un objectif trop bas, trop facile, vous ne serez pas stimulé, pas motivé. S'il vous fixe un objectif trop important, inaccessible, ceci sera également démotivant. Le bon objectif est celui qui vous poussera à vous dépasser, qui vous mettra dans un état de tension positive, sans dépasser la limite haute. Il en va de même avec votre ambition.

En général, on poursuit plusieurs objectifs. Certains prétendent vouloir gagner beaucoup d'argent, mais veulent aussi conserver une certaine tranquillité d'esprit et de confort. Là, c'est vraiment difficile. Gagner beaucoup d'argent sans prendre de risque est un pari très dur à réaliser. Maintenant si gagner beaucoup d'argent est le seul objectif, le principal, celui qui est au-dessus de tout, alors il devient plus simple à réaliser. Pourquoi n'est-on pas toujours prêt à tout sacrifier à la satisfaction de ce besoin ? Peut-être parce qu'au fond de nous, ce n'est pas le vrai, l'authentique force qui nous anime; notre moteur est tout autre. À nous de le trouver. La vraie question est de savoir quelle ambition, quel développement épanouissant notre métier peut nous permettre d'accomplir.

Une ambition qui soit mobilisatrice et source potentielle de bien-être professionnel doit donc être suffisamment élevée pour vous pousser à franchir des caps dont vous serez fiers par la suite. Néanmoins, une ambition stimulante dans la durée doit également pouvoir répondre aux caractéristiques suivantes :

- une ambition « écologique », qui corresponde à ce que vous êtes vraiment et à vos motivations intrinsèques;
- une ambition qui vous pousse, qui soit un challenge personnel, que vous soyez fier d'avoir accomplie;
- une ambition qui vous permette de donner du sens à l'énergie professionnelle que vous déployez.

Voici quelques questions pour vous aider à fixer votre ambition :

- Qu'est-ce que je ferais si je n'avais pas peur ?
- Quels sont mes points forts, mes talents sur lesquels je peux m'appuyer en priorité ?
- Qu'est-ce que je veux apprendre en priorité ? Sur quel point est-ce que je souhaite progresser en priorité¹ ?
- Quelle est la vraie source de plaisir dans l'exercice de mon métier ? Quels sont mes « moteurs » ? Comment puis-je les développer davantage encore ?
- Dans 1 an, dans 5 ans, dans 10 ans, que serai-je fier d'avoir réalisé ?

1. Il est intéressant de noter à ce sujet qu'une des raisons essentielles qui pousse les salariés à changer d'entreprise est le sentiment de ne plus progresser, de ne plus apprendre. Il y a bien sûr ce que l'entreprise peut faire pour contribuer à assouvir ce besoin, mais peut-être également ce qu'individuellement, nous mettons en œuvre pour y parvenir.

En résumé, définir son ambition ne consiste pas seulement ou pas uniquement à se fixer des objectifs quantitatifs. Votre patron se charge sans doute de cet aspect, et l'atteinte de ce type d'objectifs, toujours satisfaisant, correspond le plus souvent à des facteurs de motivation extrinsèques que nous avons vus plus haut.

Votre ambition peut (doit ?) être d'une autre nature, pour correspondre à vos vrais facteurs de motivation intrinsèques, qui transformeront votre recherche de performance professionnelle en source de plaisir. Il est inconcevable d'aborder la motivation, en l'occurrence l'automotivation sans parler de plaisir. Le plaisir pris dans l'exercice de son métier ou dans ce qu'il nous permet d'atteindre en termes d'objectifs personnels est le carburant qui alimente la motivation.

Enfin, une fois votre ambition définie, c'est votre niveau d'engagement pour l'atteindre qui sera déterminant. Peter Drucker résume ce point de la façon suivante :

« Chaque fois que quelque chose est accompli, c'est un maniaque qui a une mission. Personne n'a envie de devenir maniaque, mais il faut admettre qu'on a peu de chance de l'emporter vis-à-vis de ce genre d'individus... »

En d'autres termes, chaque journée doit vous permettre d'avancer, de contribuer à la réalisation de votre ambition, même si chacun des pas est modeste. Il vaut mieux une régularité d'effort, qui entretient la permanence de votre réflexion consciente et inconsciente vers la recherche de moyens et méthodes pour atteindre le but final. La définition précise et la mise à jour régulière de votre plan d'action vous guidera sur ce chemin.

Définir son plan d'action

Nous l'avons évoqué plus haut, une ambition qui ne se traduit pas par des décisions d'actions concrètes et précises pour passer du rêve à la réalité a toutes les chances de rester lettre morte.

L'objectif du plan d'action est triple :

- Identifier précisément les étapes clés à mener.
- Inciter à une meilleure gestion du temps.
- Générer du plaisir, en constatant régulièrement les étapes franchies.

Vous pouvez choisir de faire un plan d'action qui englobe à la fois les objectifs directement liés à votre mission et ceux qui contribuent à l'atteinte de votre ambition personnelle ou séparer les deux registres. Dans les deux cas, la structure est la même, très simple pour rendre son utilisation la plus réaliste et la plus facile possible. Il s'agit surtout de formaliser le fruit de vos réflexions.

➤ *Formaliser son ambition*

Votre ambition est un rêve en passe de se concrétiser. Donc autant le formuler de façon claire, simple et précise pour qu'il ne reste pas dans le domaine des songes...

Une bonne formulation doit vous permettre de visualiser les contours précis de ce que vous poursuivez et une date d'échéance, réaliste mais pas trop éloignée pour autant.

► *Formaliser son plan d'action*

Une fois l'ambition fixée, il s'agit de préciser les actions intermédiaires à mettre en œuvre. Chaque action doit vous permettre d'atteindre des résultats. C'est la notion de petits pas vers l'objectif que nous évoquons plus haut. Il est intéressant et mobilisateur de formaliser ce que vous attendez de chaque action étape.

Exemple

Un amateur de grands espaces veut grimper au sommet du mont Blanc. Comment s'y prend-il ? Il est probable qu'il va chercher à s'entraîner, qu'il va venir faire du repérage, acheter du matériel, prendre des conseils et se former à certaines techniques.

Le jour « J », il arrive au pied du mont Blanc. Le matin en avançant sur le chemin étroit, on peut dire que « gravir le mont Blanc » sera son souffle, son moteur, son énergie. Bref, son objectif d'accomplissement. Mais ses premières obsessions seront d'abord le refuge du midi pour la collation et celui du soir pour la première nuit. C'est-à-dire qu'il structure son ascension et son grand objectif en étapes intermédiaires qui constituent de véritables objectifs par séquences. Pour chaque étape il y a un objectif, un itinéraire et une échéance.

Et bien la vente c'est comme l'ascension du mont Blanc. Si l'on ne fixe que le sommet sans avoir préparé et savoir où l'on dormira le premier soir, mieux vaut appeler la gendarmerie et les hélicoptères tout de suite. C'est l'échec assuré.

☞ *Une erreur fréquente consiste à confondre l'ambition finale, l'enjeu, avec les objectifs intermédiaires concrets et opérationnels.*

Dans l'acte commercial, on peut aussi baliser son chemin, notamment en évaluant toutes ses performances intermédiaires par « les ratios de succès ». Par exemple si l'on sait que sur 20 coups de téléphone, on prend 5 rendez-vous qui aboutissent à un contrat, dès que l'on sélectionne une nouvelle cible de 20 prospects, on se réjouit à l'idée de savoir lequel sera bientôt notre client. On minimise l'inconnu, la seule inconnue étant quel est le prospect qui nous dira « oui ». Et plus tard quand on a cinq propositions émises et que l'on attend des réponses, on sait garder confiance : au moins une réponse sera positive.

Ces étapes sont très importantes pour se motiver, s'encourager, éventuellement se fixer à nouveau des objectifs plus réalistes. Cela permet aussi de s'adapter rapidement, de changer immédiatement ou presque sa méthode si elle n'est pas suffisamment productive. Par exemple comprendre rapidement si son fichier est bon, si sa

cible n'a pas été verrouillée par un concurrent récemment, s'il y a une crise conjoncturelle dans ce secteur d'activité, etc. Cela permet aussi de véritablement comparer les différentes méthodes de prospection utilisées et leur réelle efficacité.

On n'est pas obligé, quand on se trompe de route, d'attendre d'arriver nulle part pour en tirer les conséquences. En ascension c'est très dangereux, en vente dans beaucoup d'organisations c'est presque toujours le cas. On poursuit une logique jusqu'à son terme parce qu'on n'a pas mis en place les outils qui nous permettraient d'analyser les premiers indices de réussite ou d'échec.

Il est donc important de sentir qu'on avance, de mesurer ses progrès, de corriger ses erreurs. Pas à pas avec une logique d'incrémentation. Pourtant notre expérience nous montre que presque jamais les commerciaux ne connaissent leurs réels ratios de performance.

Comme l'illustrait Helmut Schmidt ex-chancelier allemand du SPD à sa manière : « Les profits d'aujourd'hui font les investissements de demain qui font les emplois d'après-demain. »

C'est un peu cet art de la patience que l'on sait entretenir, quand on sait que le résultat arrivera fatalement. La technique des « ratios du succès » est donc un excellent moyen de faire une ascension en palier en conservant sa motivation.

Nous avons côtoyé dans une grande entreprise informatique, un commercial qui tenait une comptabilité exacte de ses performances, avec des tableurs sur micro-ordinateurs. Ce qui lui donnait des projections de son salaire variable à la fin du mois en fonction du nombre de contacts téléphoniques effectué dans la semaine. C'était un des meilleurs de la force de vente en résultats, pourtant pas forcément le meilleur en tempérament commercial et en maîtrise des techniques de vente. Mais cet exemple est une exception.

Pour des vendeurs moins expérimentés il convient d'ajouter une règle supplémentaire : les objectifs intermédiaires doivent être progressifs en intégrant des paliers.

Imaginons un jeune commercial devant choisir son secteur de vente. Il rencontre deux managers. Le premier lui fait la proposition suivante : « ton objectif est de 300 k€ trimestriels, soit une moyenne de 100 k€ par mois ». Le deuxième manager lui fait une autre proposition : « ton objectif est de 300 k€ sur le trimestre, soit 80 k€ le premier mois, 100 k€ le deuxième et 120 k€ le troisième ».

À votre avis quel sera l'objectif le plus motivant et le plus rentable pour l'entreprise ?

► *Préparer son budget temps*

Définir les actions intermédiaires ne suffit pas, il faut également leur fixer une date de réalisation. Sans date limite, toutes les fuites sont possibles. C'est parce que vous

vous fixez une échéance aux étapes intermédiaires que vous mobiliserez vraiment vos ressources pour atteindre vos objectifs finaux. Sans date butoir, toutes les autres sollicitations, professionnelles et extra-professionnelles prendront inexorablement le dessus en terme de priorité. Et c'est ainsi qu'une ambition mobilisatrice devient une source de frustration supplémentaire.

Il est donc fortement conseillé d'estimer en amont le budget temps dont on aura besoin pour réaliser chaque action. C'est ce qui permettra d'ajuster les dates limites si nécessaire et de rendre compatible la réalisation de cette tâche avec son emploi du temps professionnel et personnel. Voici quelques questions à se poser pour structurer sa démarche :

- Quelles sont précisément les actions à mettre en œuvre ?
- Quelle est la chronologie idéale ? Quel est le niveau de détail pertinent ?
- Quelle date butoir vous fixez-vous pour chaque action identifiée ?
- Quel résultat concret attendez-vous de chaque action ?
- Quel temps souhaitez-vous consacrer à chaque action ?
- Quelles conclusions en tirez-vous sur votre organisation ?

Passer des intentions à l'action

Nous avons défini notre ambition. Nous avons ensuite préparé notre plan d'action. Il ne reste plus maintenant qu'à mettre en œuvre ce plan d'action. Malheureusement, ce n'est pas toujours aussi facile que dans un livre, et nous savons tous ce qu'il advient de la majorité de nos bonnes résolutions de début d'année.

Bien sûr, si vous avez entrepris la démarche et réalisé les deux premières étapes, vous êtes déjà dans l'action, c'est bon signe.

Deux principaux obstacles sont maintenant à combattre :

- le manque de temps;
- le manque de conviction au moment critique, celui qui impose un effort.

► *Se focaliser sur l'essentiel*

Quelle est votre mission ? Quels sont vos objectifs prioritaires ? Pourquoi êtes-vous payé ?

Se poser cette question régulièrement permet de se concentrer sur l'essentiel. Les tentations pour investir du temps dans des missions accessoires et qui ne sont pas utiles pour progresser vers l'atteinte de son objectif sont multiples. Elles viendront de votre propre fait, ou des « petits singes » que votre entourage s'emploiera à vous mettre sur les épaules.

La métaphore des petits singes a été rendue célèbre par un ouvrage de management qui traite de l'art de la délégation, *Les Singes et le manager*, de Kenneth Blanchard,

William Oncken et Hal Burrows. L'ouvrage illustre de façon très claire la façon dont la gestion de notre temps peut nous échapper si l'on accepte de faire face à toutes les sollicitations. Il y a bien sûr des sollicitations qu'on ne peut refuser, mais il y en a beaucoup qui peuvent être évitées. Apporter un conseil, ou répondre à une question par exemple ne doit pas systématiquement se transformer en prise en charge du problème... ou si vous préférez, en transmission du petit singe.

En fin d'année, il arrive que certains commerciaux regrettent de ne pas avoir pu disposer d'un peu plus de temps pour faire leur métier : vendre. Et si l'essentiel n'est pas assuré, alors la poursuite de son ambition est difficilement envisageable, à moins que vous considériez votre patron comme un sponsor...

Il est donc prudent de se poser systématiquement la question suivante avant d'investir du temps dans une action dont on n'est pas convaincu de la valeur ajoutée : est-ce que cela va me permettre de progresser vers l'atteinte de mes objectifs ?

Pour faciliter la réponse à cette question, il suffit de se rappeler que la Loi de Pareto s'applique également à la gestion du temps : 20 % de votre temps est à l'origine de 80 % de vos résultats.

► *Préparer son plan de journée la veille*

Que ferez-vous demain ?

Cette question est d'autant plus importante, si demain, vous n'avez pas de rendez-vous et que votre temps sera passé au bureau.

Vous gagnerez beaucoup de temps et d'efficacité si cette journée est orientée vers la réalisation d'un programme bien défini. Préparez la veille, au calme et en dix minutes maximum, un plan de journée détaillé vous permettra d'atteindre trois objectifs :

- Passer une soirée détendue car vous désencombrez ainsi votre esprit sans crainte d'oublier quelque chose.
- Démarrer la journée suivante en vous concentrant rapidement sur l'essentiel, sans perdre du temps dans la mise en route.
- Bénéficier d'un cap à suivre qui est une aide considérable dans la gestion des priorités et des sollicitations évoquées plus haut.

Bâtir un plan de journée

- Se mettre au calme.
- Lister les différentes tâches à exécuter.
- Établir des priorités.
- Affecter une durée.
- Planifier la journée.

Le lecteur sceptique sera surpris de l'efficacité de ce simple principe. D'une part, l'énergie est canalisée vers l'essentiel, d'autre part la satisfaction de « cocher » les tâches accomplies donne un sentiment d'efficacité très satisfaisant.

► *Copier les meilleurs*

Dans la vie professionnelle, chercher à réinventer ce qui a déjà été fait ou faire plus mal ce que d'autres maîtrisent déjà est une perte de temps. Le meilleur vendeur de votre entreprise (jusqu'à présent...) a sans doute compris quelque chose qui vous échappe encore.

☞ *Investir du temps à repérer comment font les meilleurs permet sans aucun doute de sauter des étapes.*

Conserver le cap dans la durée

Le deuxième obstacle à franchir, pour durablement passer des intentions à l'action, est la perte de motivation potentielle. Lors de la rédaction du plan d'action qui concrétise le premier pas vers la poursuite de son ambition, la motivation est toujours là. Le problème apparaît au fil du temps quand le rythme d'activité nous donne d'excellentes « fausses bonnes raisons » pour renoncer. Il faut alors relancer la mécanique.

Dans les moments de doute, quand le succès tarde à venir, on cherche des certitudes. Mais évidemment, tous les prospects ne deviendront pas clients. Or, l'expérience montre que c'est un frein psychologique majeur pour de nombreux commerciaux. Au premier échec ou au premier refus, l'émotion est trop forte et agit comme une remise en cause personnelle. La spirale du « *je suis mauvais* » s'enclenche rapidement. En langage psychologique, on parle d'association à ses émotions. On vit la situation en direct, on ressent l'échec pour soi personnellement et l'émotion négative nous envahit.

Un travail sur soi, très simple, permet de prendre de la distance par rapport à cette émotion négative. Il suffit de revoir cette scène en se dissociant, c'est-à-dire en devenant cameraman et en se voyant acteur de ce que l'on vient de vivre. On revoit la scène avec un effet de zoom en hauteur et on est alors dans ce film. On peut alors relativiser cette situation d'échec qui est, après tout, d'une extrême banalité à l'échelle d'une vie car on s'écarte de l'émotion pour rationaliser. C'est d'ailleurs un phénomène que l'on fait naturellement, mais avec le temps lorsque l'émotion se dissipe. Plus tard on se rappelle de ce souvenir désagréable de prospection mais on en parle avec légèreté, humour ou dérision. C'est un peu la même chose pour des périodes difficiles de notre vie à un instant, mais qui nous donnent ensuite de bons souvenirs : les corvées du service militaire, le stress des examens, les punitions à l'école. Il faut donc utiliser cette capacité, mais sur l'instant.

► *Réagir positivement face aux difficultés*

Savez-vous où se joue le succès d'une formation commerciale ? Quel est le moment clé où va se décider si les 2 ou 3 jours investis en séminaire vont être rentables ? Il s'agit du moment qui suit le premier échec dans la mise en œuvre des nouveaux comportements ou des nouvelles techniques suggérées lors de la formation.

À ce moment précis le commercial a le choix :

- soit de revenir à ses anciennes pratiques, ses habitudes, ses réflexes qui avaient au moins le mérite d'être sans surprises et bien maîtrisés ;
- soit d'analyser les raisons de l'échec et de faire confiance à l'entraînement et au temps pour « installer » durablement ces nouvelles pratiques.

C'est exactement le même phénomène dans le sport de haut niveau. Les meilleurs ont souvent accepté de régresser temporairement pour mieux progresser ensuite. L'exemple le plus récent est celui de Tiger Woods. Alors même qu'il était déjà numéro un, il a quasiment sacrifié une saison entière pour « reconstruire » son swing, et ainsi passer de la position de N° 1 à celle d'extra-terrestre. Pete Sampras, en junior, jouait son revers à deux mains. Le travail réalisé pour passer à un revers à une main lui a coûté de nombreuses défaites très frustrantes, mais l'a ensuite amené à un niveau inaccessible pour le joueur qu'il était auparavant.

Lorsqu'on tente de mettre en œuvre un nouveau comportement ou un nouveau savoir-faire, il est normal que celui-ci présente des difficultés.

☞ *C'est sa capacité à rebondir après une première mise en œuvre inefficace qui détermine le succès.*

► *Prendre conscience des progrès accomplis*

La motivation passe aussi par la conscience du chemin parcouru. Il est important de régulièrement faire le point sur les progrès que nous avons accomplis. Nous sommes motivés par notre évolution personnelle, par notre progression. Pourquoi ne pas prendre régulièrement le temps de mesurer le chemin parcouru ? C'est un des grands principes de la pédagogie de jouer sur la « méta-cognition », c'est-à-dire sur cette prise en compte de son propre progrès. On trouve là, quand on sait l'observer, une grande source de motivation qui permet de s'enthousiasmer pour continuer à progresser et franchir de nouveaux caps.

Nous avons entamé ce chapitre avec les croyances d'Albert Lalouse. Nous le terminons en vous livrant quelques croyances plus utiles pour les commerciaux. Choisissez celles qui vous plaisent le plus et faites-en des guides pour mobiliser votre énergie dans la durée et dans la bonne direction.

Quelques croyances positives des meilleurs vendeurs

Pour rebondir après un échec

Domage de s'arrêter maintenant alors que le prochain prospect est peut-être le bon.

Soyons bon joueur, laissons ce prospect à nos concurrents.

Encore une « bonne » pour mon bêtisier personnel.

Un de perdu, dix de retrouvés.

Presque toutes nos erreurs sont plus pardonnables que les méthodes que nous inventons pour les dissimuler (François de La Rochefoucauld).

Réussir, c'est aller d'échec en échec sans perdre son enthousiasme (Winston Churchill).

Pour trouver la motivation nécessaire à l'entraînement ou à la préparation

Plus je m'entraîne plus j'ai de chance (Tom Watson).

Une des clés du succès est la confiance en soi. Une des clés de la confiance en soi est la préparation (Arthur Ashe).

Un discours improvisé a été réécrit 3 fois (Winston Churchill).

Pour réduire le stress avant un RDV important

100 % des gagnants ont tenté leur chance.

De toute ma carrière, je n'ai jamais raté un putt dans ma tête (Jack Nicklaus).

De toute façon si vendre était une chose facile, on n'aurait pas besoin de gens talentueux comme moi...

Pour aiguiser son ambition

First is first, second is nowhere (Sebastian Coe).

Si tu es maître de ton véhicule, c'est que tu ne roules pas assez vite (Mario Andretti).

Ceux qui manquent de courage ont toujours une philosophie pour le justifier (Albert Camus).

Il y a des gens qui disent qu'ils peuvent; d'autres qu'ils ne peuvent pas. En général, ils ont tous raison (Henri Ford).

PARTIE 2

Les expertises

Vendre aux grands comptes

La deuxième partie de cet ouvrage est consacrée à ce que nous avons appelé les expertises. Il s'agit en fait de ressources complémentaires, surtout utiles aux commerciaux qui vendent à de très grands clients, à ce que l'on désigne par le terme « grands comptes ». C'est en effet surtout dans ce contexte de vente que les ressources telles que la vente par écrit, la vente *via* une soutenance ou encore la vente par la valeur trouvent toute leur utilité. C'est donc aux commerciaux qui vendent des grosses affaires ou qui représentent leur entreprise auprès de très grosses structures que les chapitres de cette deuxième partie s'adressent en priorité. Ces commerciaux sont souvent appelés KAM, c'est le terme que nous utiliserons donc le plus souvent.

En effet, depuis une vingtaine d'années en France, est apparue la notion de « KAM » ou *Key Account Management*¹ venant des États-Unis et principalement du monde « high tech »². Généralisée depuis dans la grande distribution comme dans l'industrie, elle consiste à mettre en place une organisation commerciale avec un suivi dédié des grands clients ou prospects. Mais ce terme désigne moins en France l'organisation que la fonction de commercial dédié au suivi et au développement de grands comptes. Force est de constater qu'en la matière, de nombreuses entreprises et directions commerciales se cherchent encore sur le plan de l'organisation tout en

-
1. Management des comptes clés. Le terme KAM désigne aussi la fonction, on parle alors de *Key Account Managers* pour désigner les commerciaux qui sont en charge du suivi et de la vente à ces clients.
 2. Le secteur informatique revient d'ailleurs depuis quelques années sur des stratégies uniquement focalisées grands comptes et réhabilite les offres « *mid market* » ou PME, comme c'est le cas pour la plupart des éditeurs ou SSII.

partageant bien souvent leur quête de « moutons à cinq pattes » : des *Key Account Managers* qui seraient à la fois :

- des stratèges aux sens marketing et financier affinés, capables de mener une véritable politique commerciale de haut niveau avec des interlocuteurs dirigeants;
- des professionnels de la communication et du management non hiérarchique capables d'enthousiasmer les équipes internes derrière eux pour satisfaire les clients;
- et bien sûr de formidables vendeurs capables d'identifier et conclure des grosses affaires.

Bien sûr le profil est rare, mais on comprend pourquoi il est si recherché. La course à la « taille critique » de la plupart des géants avec les mouvements de croissance et fusions/acquisitions a amené une complexification des grandes organisations. Celles-ci, poussées par la course aux « synergies », ont réorganisé et professionnalisé leurs achats, exigeant ainsi aussi du côté fournisseur une mise à niveau en terme d'interlocuteur (c'est le concept du « guichet unique » cher au marketing).

Par ailleurs, la banalisation des offres et l'hyper concurrence obligent aussi les fournisseurs à se différencier dans leur positionnement et ce dans la recherche de solutions « créatrices de valeur » avec le client. Cela nécessite une intimité et une connaissance du client que seule une organisation dédiée peut fournir.

Exemple

Un des clients récurrents d'Halifax Consulting pour qui nous formons chaque année de nombreux chefs de projets et ingénieurs d'affaires, nous consulta récemment avec le cahier des charges suivant. Le patron d'une *business unit* très importante souhaitait nous rencontrer pour nous relater une expérience difficile qu'il ne voulait plus voir se reproduire. En fait, lui-même venait de mener avec quelques membres de son équipe, un rendez-vous de présentation des offres de son entreprise (une SSII) au nouveau directeur des services informatiques d'une des plus grandes sociétés française. Au bout de 30 minutes de présentation le client interrompit la présentation pour dire la chose suivante : Merci beaucoup pour votre présentation. Je ne doute pas que vous l'avez préparée avec soin, mais ce n'est pas ce qui m'intéresse. Vous n'êtes pas assez ambitieux. Je veux que nous reprenions rendez-vous et que vous reveniez nous voir dans un mois avec un vrai niveau d'ambition pour le développement de nos relations. Où pouvez-vous vraiment nous apporter de la valeur ? Vous nous dites que vous êtes des spécialistes de notre secteur, soit. Dans ce cas, quelles sont, de votre point de vue, les tendances fortes du marché sur lesquelles nous devrions nous concentrer ? Vous nous dites que vous travaillez avec nous depuis longtemps. D'accord. Dans ce cas, quels seraient les chantiers que vous jugeriez comme prioritaires si vous aviez la responsabilité de la productivité de nos systèmes ? Réfléchissez en profondeur à votre vision de nos relations. Réfléchissez à ce que vous pouvez nous proposer. Soyez ambitieux, pour vous et pour nous, mais ne revenez pas nous voir pour nous décrire la gestion de chantiers qui font déjà partie de l'histoire.

Le patron de cette *business unit* a su rebondir sur ce challenge et travailler avec son équipe sur une autre vision des relations avec les grands clients, sur une autre dimension de la fonction de vendeur grands comptes. Il s'agit quasiment dans ce cas de travailler sur de la vente de partenariat.

Cet exemple n'est qu'une illustration de plus de ce qui est demandé aux KAM. Les techniques de vente seules ne suffisent pas. Bon nombre de réflexes qui peuvent être adaptés à la vente classique sont souvent insuffisants, parfois inefficients, voire même contre-productifs dans le cas de la vente aux grands comptes. Par exemple se comporter en vendeur solitaire ou se contenter d'un seul point d'entrée chez le client sont des pratiques qui n'ont pas leur place dans ce type de vente.

Nous sommes intervenus auprès des vendeurs grands comptes de grands industriels comme Baxter, Siemens, Sagem, Motorola ou Dell, pour des grandes sociétés de services comme SFR, Citrix ou Compuware mais aussi chez des PME françaises de taille plus modeste comme Plastohm emballage ou Inventoriste. Lors de nos interventions, ce sont souvent les mêmes préoccupations qui reviennent :

- Comment gérer les différents types d'interlocuteurs ?
- Comment éviter les acheteurs ?
- Comment mobiliser mes équipes internes sur un projet ?
- Quel délai raisonnable se donner pour pénétrer un grand compte ?
- Comment se différencier auprès d'interlocuteurs ultra exigeants et sollicités ?
- Comment atteindre les plus hauts niveaux de décision quand on se considère comme un simple commercial ?
- Doit-on répondre systématiquement à toutes les demandes ?
- Etc.

Ce chapitre a pour objectif de donner des premières pistes de réponses à toutes ces questions, et quelques autres, pour aider les commerciaux qui développent des grands comptes, à structurer leur démarche et trouver les clés du labyrinthe...

L'art de l'opportunisme

« Le secret pour marcher sur l'eau, c'est de savoir où sont les pierres ».

HERB COHEN

Il peut paraître paradoxal de démarrer ce chapitre en parlant d'opportunisme. En effet la notion de management d'un grand compte présuppose plutôt une vision claire du business que l'on veut réaliser avec ce client, une méthodologie planifiée pour atteindre ses objectifs et une organisation minutieuse du retour d'information. Tout ceci reste vrai et nous verrons dans ce chapitre comment mener une gestion

rigoureuse de ces paramètres. Il n'en reste pas moins, que la vie des affaires étant devenue de plus en plus chaotique et accélérée, l'art de l'opportunisme reste un facteur essentiel de succès. D'une part il s'agit de comprendre vite les évolutions de son client pour rebondir et être le premier à pouvoir l'accompagner sur ses nouveaux challenges. D'autre part il faut savoir remettre en cause ses certitudes comme ont dû le faire les KAM en charge des grands comptes comme Vivendi, Crédit Lyonnais, UAP, Arthur Andersen, Péchiney ou Aventis... Certes, si l'on reprend ces exemples, les affaires ne disparaissent pas forcément quand nos grands clients se heurtent à des accidents de parcours. Mais le risque est grand de devoir tout reconstruire.

Nos grands clients sont aussi plus sujets à des projets de fusions. Selon que le KAM est fournisseur du prédateur ou de la proie, les conséquences pour lui peuvent être sensiblement différentes. La proie « opérée » voit la plupart du temps ses centres de décision rejoindre la maison mère (après des semaines éprouvantes où plus personne ne prend d'initiative).

De même, lors de difficultés économiques majeures, des projets peuvent rester gelés de longs mois ou plus. La force d'inertie des grands comptes peut être très forte et on peut s'épuiser à poursuivre des projets qui ne sortiront pas. Savoir saisir les autres opportunités de business qui peuvent se présenter est alors salutaire.

Il est clair que la force et l'importance d'une stratégie grand compte tient dans sa faculté à générer des contrats et des ventes plus importants, mais c'est aussi sa faiblesse car cela peut menacer la stabilité d'un fournisseur. Le KAM doit donc piloter ses affaires au plus juste et en fonction de plusieurs horizons : bâtir sur le moyen terme (2 à 3 ans) tout en sécurisant du revenu à court terme pour son entreprise (6 mois à 1 an dans la plupart des business). Les résultats à long terme sont souvent le fruit de la succession des résultats court terme : tel pourrait être le premier précepte d'un KAM. Car ce sont souvent les affaires répétées, mêmes petites, qui permettent aussi de mieux mailler un compte en multipliant son nombre de contacts et se rendre ainsi incontournable pour le projet qui impactera autant le client que son fournisseur !

L'art de l'opportunisme d'un vendeur grands comptes, c'est finalement de savoir piloter ses affaires aux frontières de l'ordre et du désordre. Il s'agit à la fois de respecter des facteurs d'ordre tout en surfant sur les facteurs de désordre plutôt que les subir et de s'en plaindre.

Les facteurs d'ordre dans une stratégie grand compte

Reprenons d'abord les éléments qui militent pour une stratégie proactive alliée à une gestion planifiée des actions.

► *Les informations ouvertement disponibles.*

Par définition, les grands comptes sont surexposés médiatiquement. Ils ont des comptes à rendre à leurs actionnaires, à leurs clients, à leurs salariés. Il est donc assez simple (mais avec quelques efforts tout de même) d'avoir une vision claire du compte : taille, effectifs, métiers, sites, résultats financiers. La lecture du site internet, des rapports annuels, de la presse généraliste et spécialisée, des journaux internes du compte, la veille d'information sur les communiqués de presse (qui existe *via* des sociétés spécialisées par abonnement sur mot clé ou sur Google) sont autant de moyen d'affiner sa connaissance de l'entreprise, de ses valeurs, de sa stratégie, de ses hommes. Les PDG de ces entreprises sont souvent sollicités pour des prises de parole en public (séminaires professionnels, salons, média) où l'on peut souvent assez facilement se glisser pour mieux comprendre « le politiquement correct » actuel du compte. Ce que martèle le PDG quand il communique a des chances d'être un des sujets de préoccupation des troupes du moment. Et si on veut vendre dans les mois à venir, mieux vaut connaître ces sujets. Par une bonne organisation du sourcing de l'information, le KAM peut ainsi en quelques semaines s'imprégner complètement des enjeux à court terme de son client et valider ainsi les opportunités qui s'offrent à lui.

Internet est pour cela une aide précieuse : tapez le nom du PDG de votre compte clé sur un moteur de recherche et vous aurez accès à ses citations multiples, son agenda dans les semaines à venir et avec un peu de chance son intervention programmée à un petit déjeuner à la Maison des Polytechniciens, au Collège des Ingénieurs, aux Petits déjeuners de l'Entreprise ou toute autre opportunité où on pourra se glisser ou envoyer un des cadres dirigeants de son organisation. Des moteurs de recherche proposent même des abonnements gratuits sur des mots clés : tapez le nom du PDG, de l'entreprise, ses produits phares, etc. et vous recevrez tous les jours ou toutes les semaines selon vos vœux, tous les nouveaux liens disponibles sur le Web correspondant à ces mots clés. De quoi se tenir informé à moindres frais et disposer d'une cartographie claire de son compte.

► *La stratégie affichée*

Là aussi la taille de ces organisations, les oblige à communiquer largement (pour leur marché autant qu'en interne) sur leur stratégie à 3 ans. Diriger une organisation de 50 000 personnes, c'est comme diriger un paquebot (quoiqu'en dise une certaine littérature managériale sur l'entreprise agile qui fonctionne en réseau ou les slogans faciles du type « *Think Global, Act Local* » – Penser Globalement, Agir Localement). Quand les marketeurs de Citroën se plaignent du peu de succès de la C5, c'est 6 ou 7 ans en arrière que les décisions déterminantes avaient été prises sous la responsabilité du PDG précédent. Les grands axes stratégiques du compte, qui orientent donc son activité sur plusieurs années, permettent ainsi au KAM de pouvoir éventuellement mieux adapter son offre ou de la faire évoluer pour suivre les tendances de son

client. Dans l'industrie par exemple, les délocalisations de plus en plus nombreuses d'usines de fabrication vers l'Europe de l'Est ou l'Extrême-Orient obligent les fournisseurs à revoir eux-mêmes leur offre et leur stratégie. Mais sans aller jusqu'à des changements drastiques comme ceux-ci (vais-je accompagner Renault pour son usine Logan en Roumanie ?), un équipementier automobile peut par exemple recruter un KAM français parlant japonais pour s'occuper de Renault Nissan. Car la politique de plate-forme commune entre les deux constructeurs (construire dans une même usine deux véhicules de même segment, un de chaque marque), va amener inévitablement beaucoup plus de rencontres et de collaborations d'équipes franco-japonaises.

Cet exemple n'est pas fortuit puisque nous avons rencontré ce jeune KAM français ! Recruté par un équipementier américain de taille mondiale, il nous a confié : « Je n'y connaissais rien en automobile et je n'ai jamais exercé ce métier de KAM, mais je suis de formation ingénieur et j'ai vécu au Japon dont je parle la langue, j'ai monté une entreprise là-bas. C'est ce qui leur a plu. »

Et oui, car il est probable que c'est aussi ce qui plaira au client Renault Nissan.

Bien sûr, lors de toutes ces prises de décisions par rapport à des informations obtenues sur son client, il convient d'appliquer une règle élémentaire de prudence : une information fiable est une information croisée 3 fois de 3 sources différentes. Attention donc à un communiqué de presse, repris dans 15 journaux qui ont tous puisé leur scoop à la même source d'information. Éventuellement l'entreprise elle-même peut même décider de lancer une fausse information au marché pour déjouer ses concurrents par exemple. On a connu le cas de ce géant mondial pétrolier Royal Dutch Shell, obligé de reconnaître qu'il mentait depuis des années sur le montant de ses réserves de production...

Dans tous les cas, être parfaitement imprégné de la stratégie de son client, y compris les slogans utilisés par le grand patron (innovation permanente, croissance rentable, supersatisfaction client, etc.) est une clé indispensable pour le KAM. Pour mieux « marketer » ses offres en réponse à des enjeux stratégiques, mais aussi pour mieux communiquer avec ses interlocuteurs. Personne chez le client ne nous contredira si on reprend les termes du grand patron : c'est la parole du chef, c'est le respect de l'ordre établi, c'est du « politiquement correct » qu'on ne remet pas en cause...

Les éléments de désordre dans une stratégie grand compte

► *Les changements d'hommes*

Les grandes entreprises raisonnent toutes en termes de gestion des mobilités et gestion des carrières. En plus du « turn over » naturel comme dans toute entreprise,

de nombreuses grandes sociétés ont des politiques volontaires de mobilité interne. Certes, les interlocuteurs avec lesquels le KAM aura pu tisser des liens personnels et professionnels resteront souvent dans le compte. Mais sur des métiers, régions ou projets qui deviendront trop éloignés des problématiques du KAM. L'érosion naturelle de son portefeuille de contacts sur un compte peut fréquemment frôler les 30 % par an. Dans les directions des achats, on fait volontairement « tourner » les acheteurs pour éviter les prises d'habitudes relationnelles avec les fournisseurs. Les interlocuteurs du KAM sont ainsi amenés vers d'autres fonctions. Une mode managériale préconise les évolutions « latérales » pour pouvoir mieux grimper dans la hiérarchie ensuite. Si en plus le grand compte a une dimension multinationale forte, cela peut donner la situation suivante : un directeur des achats qui évolue comme directeur de la *supply chain* pour l'Europe du Sud basé à Toulouse, un chef de produit marketing France qui devient chef de projet pour un déploiement de CRM au Brésil tandis que le responsable RH siège évolue comme responsable des ventes en Pologne. Naturellement, le KAM peut ainsi « perdre » ses meilleurs alliés chaque année. C'est aussi *a contrario* une excellente opportunité pour un nouvel entrant de faire valoir ses solutions avec les nouveaux arrivants dans la fonction. C'est aussi une bonne occasion de s'obliger à évoluer avec les changements d'organisation et d'interlocuteurs.

D'autre part, les grandes organisations ont toutes peu ou prou cédé aux tentations du management transversal. Le business est de plus en plus organisé autour de projets et donc de directeurs et chefs de projet. Mais ceux-ci sont fréquemment issus de services ou divisions différents du porteur « naturel » du projet. Un directeur de projet d'un nouveau véhicule chez un constructeur automobile pourra venir de la gestion ou de la fabrication et non des services de recherche et développement. Un directeur de projet ERP sera puisé dans les ressources « haut potentiel » de la finance ou des RH et non de l'informatique, etc. Chaque affaire ou projet devient ainsi un nouveau cycle de vente avec des interlocuteurs que l'on peut découvrir en même temps que ses concurrents, même si l'on connaît bien le compte depuis longtemps. Là encore pour le KAM, il existe autant de risques que d'opportunités.

► *La tyrannie financière*

Les grandes entreprises sont à peu près toutes cotées en Bourse. Leurs actionnaires se ressemblent donc étrangement, dominés par des fonds d'investissement anglo-saxons (qui détiennent près de 50 % des grandes valeurs du CAC 40 à Paris) et qui exigent des niveaux de rentabilité forts. Il ne nous appartient pas de commenter ici ce phénomène qui s'est accéléré depuis une dizaine d'années seulement, mais de constater simplement les conséquences dans la vie des affaires avec ces grands comptes. À peu près tous, mènent ou ont mené des plans de réduction de coûts. Et tous deviennent beaucoup plus volatils dans leurs prises de décision en fonction de l'environnement global qui a un impact sur leur cours de Bourse. Par exemple, si la guerre en Irak se déclare, vous comme nous continuons à acheter notre pain et notre lait. Mais

les grands comptes, frappés par le phénomène des moutons de panurge, gèlent tous leurs décisions sur les projets. On ne sait pas quel va être l'impact sur nos ventes et nos résultats, la seule chose que l'on sait c'est que l'on n'investit plus rien à partir de 5 000 €, sauf cas extrême d'utilité à valider au plus haut niveau des circuits de décision. Les amplitudes sont donc souvent très fortes d'une année à l'autre pour les fournisseurs, avec des mois entiers qui peuvent passer avant que les affaires ne reprennent.

Exemple

Au moment même où nous écrivons ces lignes, un de nos clients français, filiale d'une des plus grandes entreprises au monde nous annonce que son *kick off* de septembre sera peut être annulé. Pourquoi ? Parce que les résultats américains du groupe ne sont pas bons et que les filiales se doivent de participer à l'effort imposés à tous pour préserver la marge. Donc, les managers français qui encadrent une centaine de commerciaux et qui comptent chaque année sur ce *kick off* pour mobiliser les énergies devront faire sans... À croire que le budget en jeu (réunir 100 personnes pendant une journée) est trop important à supporter pour ce géant.

Les coups de décélération et d'accélération, les *stop and go* sont beaucoup plus forts et plus fréquents qu'auparavant. L'économie française se rapproche ainsi probablement de l'économie anglo-saxonne libérale. Cela oblige le KAM à suivre au plus près l'actualité économique et sociale. S'il ne peut rien contre un attentat qui va geler le business quelques mois, ou une OPA hostile inattendue, il peut sans doute prévoir les difficultés commerciales ou financières de son client qui déboucheront probablement sur des réorganisations majeures, ou prévoir rapprochement annoncé de cibles « opéables » dont le marché parle des mois à l'avance. C'était le cas de Péchiney ou de Club Méditerranée par exemple, dont les rachats semblaient inévitables dans la communauté financière de nombreux mois avant leur prise de contrôle.

Tous ces éléments de désordre plaident donc du côté du KAM pour la mise en place d'une stratégie opportuniste et flexible, tout en maintenant un effort dans la durée, qui seul peut assurer la réussite pérenne du développement de chiffre d'affaires.

Comprendre la logique et le mode de fonctionnement des acheteurs professionnels

► *Les acheteurs, ces inconnus...*

Le métier de vendeur grands comptes est présumé bien connu du grand public : si on demande à un KAM quelle est sa profession, il répondra « commercial grands comptes » d'une voix assurée, sans craindre de susciter une réaction d'incompréhension. Même si son interlocuteur n' imagine pas forcément ce que recouvre le métier, cela fait quand même plus sérieux que commercial.

Il en est tout autrement pour un acheteur : annoncer en société que l'on est « acheteur » signifie la plupart du temps s'exposer à devoir expliciter ou justifier ce que peut recouvrir cette drôle d'activité. Tout le monde ne fait-il pas des achats dans sa vie privée ? En quoi cela peut-il être un vrai métier ? Ou alors on s'imagine une caricature d'acheteur de grande distribution, dont on se moque dans le film « La vérité si je mens » et qui a fait connaître le métier au grand public.

Le métier d'acheteur a beau avoir toujours existé dans les entreprises industrielles ou la distribution, c'est un métier neuf. Jusqu'au début des années 1990, son existence n'était même pas signalée aux étudiants de nombre d'écoles de commerce. La première formation spécialisée en France, le MAI de Bordeaux, n'a vu le jour qu'à la fin des années 1980.

Durant les années de croissance des Trente Glorieuses, le problème des entreprises était de bien définir leurs besoins, de trouver à proximité des fabricants, puis d'approvisionner les pièces nécessaires. Le prix de vente du produit fini était le plus souvent calculé en additionnant les prix d'achat et les coûts de fabrication. La réduction des coûts d'achat n'était donc pas ressentie comme une priorité. Au fil des années, la mutation de la fonction achat s'est accélérée.

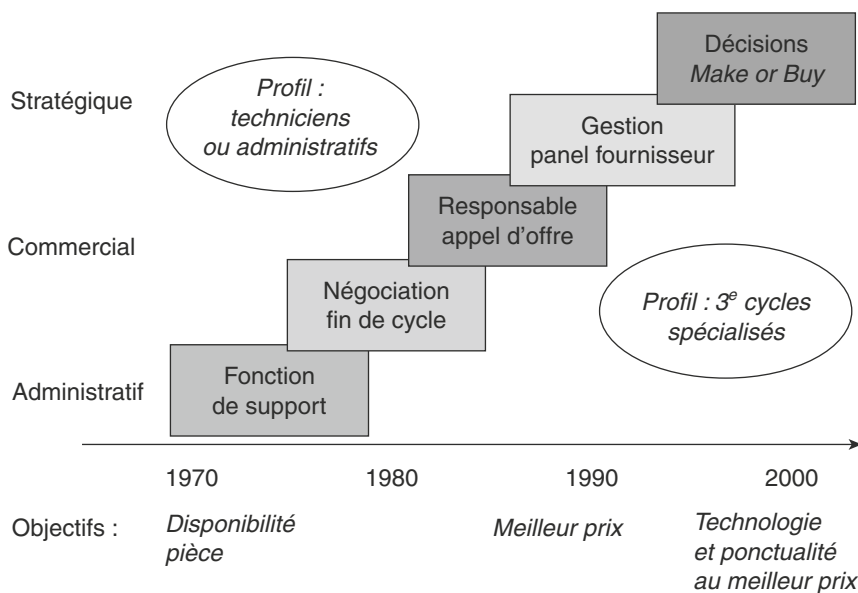


Figure 7.1 – Les profils des acheteurs

Avec le ralentissement de la croissance, les chocs pétroliers, l'internationalisation des marchés, les entreprises ont rapidement identifié les gisements d'économie et

d'amélioration de la qualité que représentaient leurs fournisseurs. En leur confiant davantage de responsabilité, en leur cédant des pans entiers d'activité (restauration, nettoyage, gardiennage...), les fournisseurs permettaient également à l'entreprise de se recentrer sur son « cœur de métier ».

Pour piloter ces fournisseurs à l'importance désormais capitale (les achats représentent par exemple 72 % du chiffre d'affaires de PSA ou de Faurecia), il devenait indispensable de mettre sur pied une fonction achats plus puissante et mieux formée. Les premiers à se structurer furent les secteurs les plus concurrentiels, tels que l'électronique grand public ou l'automobile. Ils sont désormais rejoints par la quasi-totalité des entreprises.

Les niveaux de maturité en terme d'achat demeurent cependant très variables d'une entreprise ou d'un secteur d'activité à l'autre. Mais partout, la fonction est désormais considérée – au moins théoriquement – comme une clé de la réussite de l'entreprise.

Jusqu'aux organismes publics et parapublics qui y voient une bouée de secours face à la baisse inéluctable de leurs ressources budgétaires ou le contrôle des dépenses. Ainsi dans le domaine de la santé, fut récemment créé un Comité économique des produits de santé destiné à favoriser la maîtrise des coûts : les laboratoires doivent ou devront prochainement faire face à de nouvelles règles du jeu pouvant conduire à des réductions de marge souvent drastiques. Avec des acheteurs qui agissent dans un contexte de « revanche », considérant que leurs interlocuteurs ont largement profité, voire abusé de la « bête » pendant des années !

Plus aucun secteur d'activité n'est préservé. Même les grands cabinets de conseil en stratégie ou de commissariat aux comptes qui se sont crus à l'abri, de par leurs relations à très haut niveau, découvrent, souvent dans la douleur, la présence envahissante des acheteurs.

► *Les profils et les pouvoirs des acheteurs*

Le pouvoir des acheteurs s'est donc accru au fil des ans. Pourtant, il demeure toujours très relatif et très variable d'une entreprise à l'autre, selon sa culture et la pression concurrentielle qu'elle subit. On distingue ainsi 4 niveaux de maturité d'une organisation achat. Soit elle est peu impliquée et n'intervient qu'en fin de négociation, soit elle est en phase de maîtrise progressive et peut donc être déjà sur certains produits très présente, soit elle est en phase de contrôle et de puissance, soit enfin elle est en mode projet et recherche d'innovation.

Cependant, quel que soit le contexte, l'acheteur a rarement les coudées franches. Car le produit qu'il achète est le plus souvent défini, contrôlé, approvisionné, intégré ou consommé par d'autres fonctions qui veulent bien évidemment avoir voix au chapitre et continuer à peser sur les décisions. Les commerciaux expérimentés le

savent bien, eux qui cherchent à tout prix à constituer chez leur client un faisceau de relations afin qu'il leur serve au mieux de prescripteurs, au minimum d'avocats.

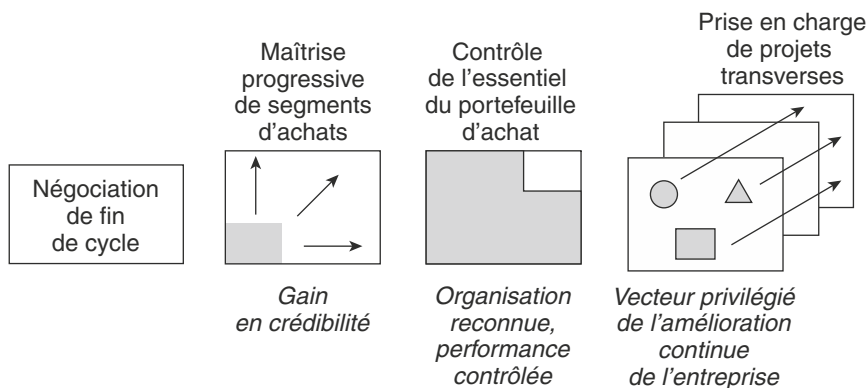


Figure 7.2 – Les quatre niveaux de maturité de la fonction achats

Un bon acheteur choisit donc d'endosser un rôle de chef d'orchestre, de chef de projet pour fédérer l'entreprise dans sa démarche vis à vis du fournisseur. Pas tout puissant mais écouté, respecté et suivi dans ses propositions.

C'est sur les produits les moins stratégiques, de consommation courante, que l'acheteur a le plus de liberté et de pouvoir. Et c'est sur ceux qui touchent à la stratégie, à l'image de l'entreprise qu'il continuera à avoir le plus de difficulté à faire entendre son point de vue.

Le renforcement du profil des acheteurs (CV, expérience) ne répond pas au seul souci – déjà fort légitime – de mettre en place des gens compétents pour résoudre des problèmes complexes. Il concourt également à leur assurer la crédibilité nécessaire pour que leurs propositions soient écoutées et puissent emporter la décision.

La mutation récente de la fonction, son caractère éminemment hybride (responsabilités commerciales, administratives, importance des aspects techniques) font que, plus sans doute qu'ailleurs, le profil des acheteurs est varié à l'infini. Entre l'expert technique devenu acheteur, le jeune diplômé arborant sa double formation en passant par l'homme de production spécialisé dans la sous-traitance, il existera peu de points communs si l'entreprise n'a pas pris le soin de leur dispenser un socle commun d'outils et de techniques.

De façon emblématique, ils adopteront une attitude très différente vis-à-vis de la négociation. Jusqu'aux acheteurs du secteur public, qui renâclent à user des marges de manœuvre que leur laisse désormais la loi, par peur de se faire balayer par des commerciaux plus rompus qu'eux aux joutes oratoires du débat contradictoire !

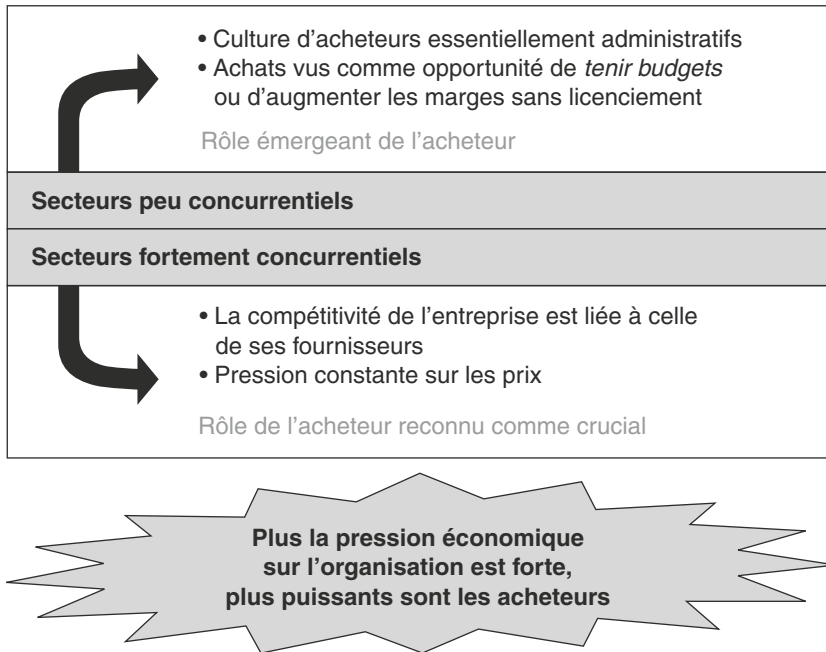


Figure 7.3 – La mutation du rôle des acheteurs

► Les différents modes d'organisation des achats

Bien malin celui qui peut définir *une* organisation idéale des achats. Là comme ailleurs, le mode d'organisation dépend des objectifs à atteindre, de l'histoire et des hommes en place. On peut tout de même identifier quelques tendances lourdes.

D'abord, symbole de son importance croissante, la fonction achats, jadis dépendante des directions industrielles ou financières, se trouve désormais fréquemment rattachée au PDG en central, au directeur de site en local.

Ensuite on observe l'existence de plus en plus fréquente d'un échelon central fédérateur. Dans les entreprises très décentralisées, les achats sont bien souvent, avec la finance, la seule fonction à être présente au siège. Et à l'occasion de fusions-acquisitions ou de simples alliances entre entreprises, les achats se retrouvent systématiquement au nombre des domaines de coopération prioritaires afin de dégager les fameuses « synergies » promises aux actionnaires. Renault n'a beau posséder que 42 % de Nissan, leur centrale d'achats commune RNPO (Renault Nissan Organization Purchasing) effectue 70 % des achats depuis 2006.

En central, les acheteurs ont pour mission d'appréhender les marchés fournisseurs au niveau global (le fameux marketing d'achat), de fédérer les démarches entre unités,

de négocier avec les fournisseurs l'ensemble des volumes représentés par les différentes entités du groupe. En local, les acheteurs sont chargés de suivre au plus près les prescripteurs et consommateurs locaux, de traiter commercialement les besoins spécifiques au site, marginaux ou correspondant à des marchés fournisseurs fragmentés.

Entre les deux échelons d'acheteurs, les relations sont rarement au beau fixe, l'échelon central étant suspecté d'avoir le beau rôle et de chercher une optimisation plus théorique qu'effective. Quand les centres de décision de l'entreprise sont centralisés (bureaux d'étude, marketing...), l'échelon central est généralement hégémonique. Quand chaque usine ou branche a ses propres forces commerciales et ingénieurs de conception, les acheteurs du siège ont alors beaucoup de mal à se faire entendre. Les contrats qu'ils signent n'engagent parfois qu'eux-mêmes et les fournisseurs peuvent continuer à entretenir des relations commerciales solides et fructueuses avec chacune des organisations locales. Le KAM doit rester très vigilant sur ce point. Souvent des directions achat en central au pouvoir théorique engagent des négociations avec les fournisseurs sur la base « d'accords cadre ». On passe ainsi de longues journées à « négocier » du vent. Car on ne parle que de business hypothétique. Soit l'acheteur a un projet significatif en cours ou peut s'engager sur des volumes et on négocie, soit il ne cherche qu'à négocier des prix théoriques et mieux vaut ne pas rentrer dans la discussion.

Exemple

Michel, KAM pour une SSII :

« Je me souviens avoir négocié des prix jours consultant pour un accord cadre avec la direction des achats d'un grand groupe industriel français de haute technologie. L'acheteuse a toujours refusé de s'engager sur des volumes... Nous avons fini par céder sur nos prix faisant le pari d'une augmentation des volumes d'achat. Non seulement ceux-ci ne sont jamais arrivés, mais en plus au premier gros projet significatif pour une filiale, les acheteurs locaux ont cherché à renégocier nos tarifs accord cadre. Me retournant vers l'acheteuse en central, je me suis entendu dire : "mais, Monsieur, vous vous doutez bien qu'un accord cadre est fait pour être renégocié..." Depuis je refuse de négocier ce type d'accord. Quand on me le demande, je réponds en substance : "c'est moi votre accord cadre. Mon entreprise investit 15 % de mon temps pour gérer les relations avec vous. Vous l'avez déjà votre effort commercial. Si on doit discuter plus, on le fera volontiers dès que vous aurez des affaires concrètes à nous proposer". Finalement ça passe très bien car ceux qui veulent négocier ce type d'accords cherchent une légitimité mais n'ont pas de réel pouvoir. »

► *Les démarches et outils de l'acheteur*

Dans les entreprises où les achats ont un certain pouvoir et une réelle efficacité, le travail des acheteurs ne se borne pas à consulter les fournisseurs et à placer des

commandes. La consultation et la négociation ne constituent que la partie émergée de l'iceberg, l'aboutissement d'une démarche bien plus vaste. Les commerciaux imaginent souvent que les acheteurs négocient en permanence. Mais c'est plutôt l'inverse. Les commerciaux négocient beaucoup plus souvent que les acheteurs.

En préalable à toute initiative, l'acheteur doit commencer par savoir ce qu'il achète. Simpliste ? À première vue seulement. Car si l'acheteur arrive sur un portefeuille d'achats non structuré, regroupant différents sites n'utilisant pas les mêmes systèmes informatiques... l'exercice devient rapidement un véritable casse-tête. L'acheteur a alors intérêt à avoir de solides notions d'Excel !

Une fois qu'il a identifié les volumes en jeu, les interlocuteurs clés au sein de l'entreprise, les projets en cours et ceux à venir, il peut commencer à s'intéresser à ce que l'on appelle communément le marketing d'achat. En d'autres mots, comprendre le marché fournisseurs auquel il va devoir s'adresser et définir la stratégie qu'il va mettre en œuvre afin d'obtenir la meilleure offre possible des fournisseurs.

L'acheteur va devoir successivement :

- mener une analyse du marché dans laquelle il intégrera ses concurrents à l'achat, les forces et faiblesses de sa propre entreprise en tant que client de ce marché;
- identifier les fournisseurs à la fois capables de répondre à ses besoins et intéressés par y répondre, c'est la démarche du RFI (*request for information*) où l'acheteur identifie et sélectionne en amont des fournisseurs possibles;
- s'assurer par des questionnaires et audits du profil adéquat des fournisseurs présélectionnés;
- vendre son entreprise et sa démarche auprès de ces fournisseurs;
- définir ses objectifs chiffrés en termes de prix mais aussi de performances attendues;
- définir la façon dont il va formuler ses besoins et mener sa consultation pour rendre ses besoins les plus attrayants possibles et obtenir ainsi la meilleure réponse possible du marché. Pour cela, il va utiliser ce que l'on appelle communément les « leviers d'achat ».

Parmi ces leviers, les plus puissants sont bien souvent ceux qui permettent de remettre en cause le besoin. L'acheteur va donc entreprendre, en interne ou avec l'appui de certains fournisseurs :

- d'initier une analyse critique des spécifications afin d'en affiner le contenu et de n'en garder que le strict nécessaire (par exemple en utilisant l'analyse de la valeur : quelle valeur réelle « marché » ou bénéfice client représente telle option ou « surqualité » dans le produit ou la prestation que l'on achète);
- de se doter de grilles et de coefficients de décomposition des coûts afin de pouvoir se faire par lui-même une idée du prix qu'il devrait payer et passer ainsi au crible les futures offres.

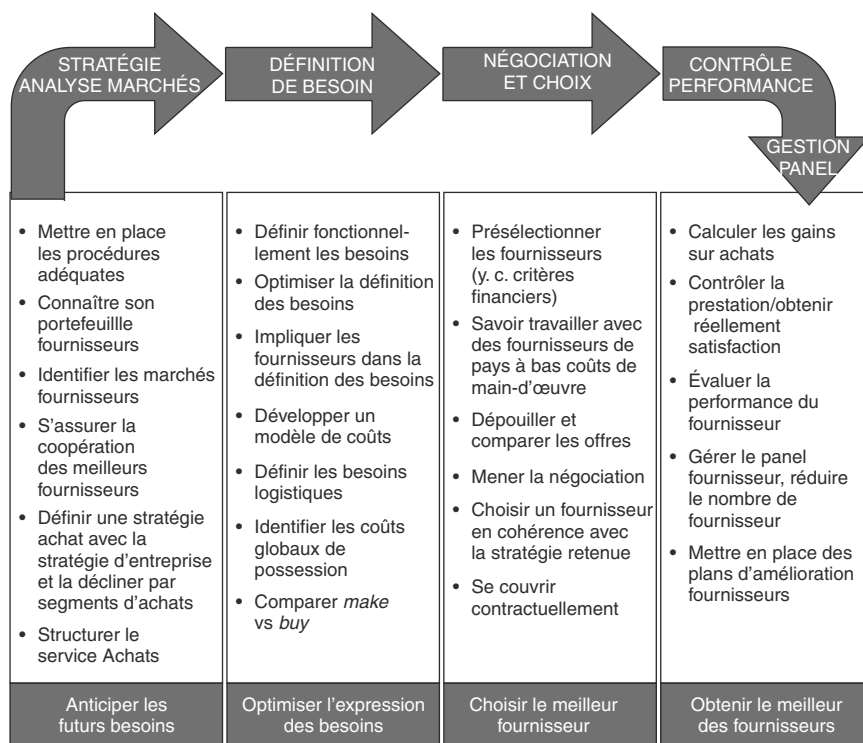


Figure 7.4 – Les leviers d'achat

Enfin viendra l'étape de consultation et éventuellement celle de la négociation. C'est seulement en s'étant doté de tous ces outils, en ayant élaboré une stratégie précise que l'acheteur pourra s'engager de façon sereine dans ces phases.

Car si le KAM connaît – généralement – le coût de son produit et sait au moins jusqu'où il peut aller en négociation (même s'il aimerait également connaître les positions de ses concurrents), l'acheteur, lui, doit entreprendre d'exigeantes démarches pour se retrouver dans une situation équivalente...

Et, pour l'acheteur comme pour le vendeur, les choses ne s'arrêtent pas à la conclusion du contrat. Il reste à piloter, à contrôler sa bonne exécution, à faire vivre le désormais fameux « panel » fournisseurs, à mesurer la performance des entreprises qui le composent, et à mettre en œuvre les plans de productivité et d'amélioration continue proposés – ou imposés – aux fournisseurs...

► Les nouvelles technologies au service de l'achat

Avec l'arrivée des technologies internet, les rapports entre acheteurs et vendeurs sont en train d'évoluer. Les places de marché constituent un outil si puissant qu'elles

sembleraient devoir à terme remplacer les traditionnelles négociations en face à face. Pas si sûr.

L'impact des places de marchés et des enchères inversées est indéniable. Tout le monde a en mémoire des affaires sur lesquelles les prix ont violemment baissé suite à mise en concurrence informatique. Pour quelles raisons ?

Premier constat, les enchères inversées ne réduisent pas les coûts des fournisseurs. Elles n'ont donc pas de raisons « objectives » de faire chuter les prix. Alors, pourquoi observe-t-on fréquemment des gains de 10 à 40 % ?

Il faut envisager des raisons d'ordres très différents : certaines irrationnelles, d'autres plus logiques. Ainsi, peuvent être considérés comme des facteurs de baisse des prix liés à la phase de montée en puissance de ce type d'outil :

- l'attrait de la nouveauté, le côté ludique de l'exercice auquel le fournisseur se laisse prendre;
- les volumes peu importants mis aux enchères afin de tester l'efficacité du système qui incitent les fournisseurs à faire une concession supplémentaire : ils peuvent raisonner en coût marginal si l'essentiel de leur charge est déjà assuré. Et « payer pour voir » comme on dit au poker.

Le prix Nobel allemand en économie en 1994, Reinhard Selten¹ a démontré cette tendance naturelle à toujours faire une proposition au-delà de la réalité. Il est reconnu comme un des plus grands théoriciens du comportement économique et de la théorie du jeu. En soumettant à ses étudiants une bouteille remplie de pièces de monnaie, il demandait à chacun de faire une offre financière représentative du montant. Le plus proche remporte l'affaire et se voit remettre toutes les pièces, mais est quand même débité de son offre. Chaque fois, le vainqueur surestime le montant et se retrouve de sa poche. C'est le point de départ de la théorie nommée « l'équilibre de Nash » où les joueurs, qui interagissent, commencent à anticiper les futures réponses de leurs compétiteurs, les perçoivent comme des menaces, ce qui influence leurs comportements et donc le résultat du jeu. Depuis, Reinhard Selten a publié de nombreux ouvrages et thèses autour de ce syndrome de « la malédiction du gagnant » qui semble si parfaitement s'adapter aux enchères inversées. Selon lui, la perception humaine, la mémoire, le jugement sont si imparfaits qu'ils influencent profondément nos choix économiques dans le temps. Ces travaux devraient être parfaitement connus et pris en compte par les fournisseurs...

Il existe toutefois des raisons plus tangibles :

- La vision « en direct » par le vendeur de sa position sur le marché, le caractère inéluctable et immédiat de la sanction peuvent se révéler plus convaincants pour

1. Professeur émérite d'économie à l'université de Bonn. Prix Nobel reçu avec John C. Harsanyi et John F. Nash à l'issue des recherches publiées : « *A beautiful mind* ».

le fournisseur que l'argumentation d'un acheteur. En outre le vendeur peut se convaincre que le gain en temps peut être rétrocédé au client comme effort financier supplémentaire.

- La nécessité pour l'acheteur qui utilise une plate-forme informatique de mieux préparer son dossier, donc sa stratégie d'achat : une fois engagé dans une telle démarche, difficile d'effectuer des ajustements lourds. Il faut, coûte que coûte, suivre la procédure annoncée aux fournisseurs si l'on ne veut pas risquer un discrédit complet de l'opération !
- La simplification des formalités de mise en concurrence et de dépouillement qui peuvent inciter l'acheteur à consulter davantage de fournisseurs ou à reconsulter plus fréquemment le marché. Au levier dit de globalisation ou d'effet volume peut désormais être préféré une stratégie d'achat spot.

Un de nos clients industriels a demandé à ses acheteurs d'estimer, pour chaque enchère inversée, les gains réalisés grâce à l'utilisation de cette technique. Selon ce recensement, l'effet enchère inversée amènerait un gain spécifique non négligeable, compris entre 3 et 5 %. Mais selon les acheteurs consultés, l'essentiel des réductions a été obtenu grâce à une meilleure préparation des consultations et à l'élargissement de la base fournisseurs...

Rassurons-nous, l'enchère inversée n'est pas non plus adaptée à toutes les situations : elle nécessite – sauf à définir des règles du jeu particulièrement complexes – de mettre en concurrence des fournisseurs aux offres parfaitement équivalentes et entre lesquelles le seul critère de sélection – donc discriminant – est le prix. Un cas de figure que l'on retrouve rarement dans le cas, par exemple, de développement de produits nouveaux. Si le fournisseur propose un produit qui se démarque des autres, joue la carte de l'innovation, il devrait pouvoir s'éviter les affres de l'enchère inversée...

Selon les experts et fournisseurs de plate-forme d'e-commerce, 20 % est la part moyenne des achats que les industriels peuvent espérer traiter au moyen d'enchères inversées. Davantage pour les entreprises achetant des produits standards, moins pour ceux dont les produits achetés sont à forte valeur ajoutée. Ceci dit, de nombreux obstacles empêchent un développement rapide (outre les résistances au changement des fournisseurs et... des acheteurs eux-mêmes), notamment les manipulations et trucs possibles.

Les acheteurs indéliçables (utilisation de fournisseurs fictifs, simulation d'incidents techniques pour interrompre une enchère infructueuse...) sont prévenus en théorie par la loi...

D'un point de vue acheteur, les plates-formes d'e-sourcing semblent bien en voie de tenir leurs promesses. Mais moins par l'effet quasi magique des enchères inversées – selon leur point de vue – que par la structuration de la démarche d'achat qu'imposent ces outils. Outils qui ne devraient pas pouvoir se substituer systématiquement à la négociation traditionnelle.

► *Grandeurs et frustrations de l'acheteur*

En conclusion à cette présentation synthétique du métier et des techniques d'achats, difficile de résister à la tentation de comparer schématiquement les métiers d'acheteur et de vendeur...

On l'a vu, le métier d'acheteur est moins centré que celui de vendeur sur la négociation : il comporte des aspects marketing, stratégique mais aussi techniques et – trop souvent à leur goût – administratifs.

☞ *Un bon acheteur est un homme multi-compétences qui doit être apte à endosser le rôle de chef de projet.*

Comparé au métier de commercial, un acheteur vit des situations moins extrêmes, moins fréquemment : bien qu'emblématique de sa fonction, la négociation ne représente qu'un des multiples aspects de son travail. Et surtout il ne « perd » pas ou ne « gagne » pas des affaires. Il les réussit plus ou moins bien. Et s'il est un bon professionnel, qu'il cherche constamment à s'améliorer, il aura toujours la lancinante impression qu'il aurait pu et dû mieux faire... Et s'il n'a pas lui-même cette impression, sa hiérarchie se chargera de la lui insuffler en lui demandant de faire davantage d'économies la prochaine fois !

Moins d'échecs cinglants donc que le vendeur, mais peu de grandes victoires mémorables. L'acheteur ressemble à un coureur de fond qui ne connaît peu ou pas les effets grisants des « exploits » des vendeurs. Est-ce à dire que le métier est plus frustrant ? Du point de vue des commerciaux, sans aucun doute !

Le cas particulier des achats publics

► *Les principes clés des marchés publics*

Tout le faisceau législatif contenu dans le Code des marchés publics a en fait pour objectif quasi exclusif de s'assurer de l'application de trois principes clés contenus dans l'article 1^{er} du Titre 1 de ce document :

- liberté d'accès à la commande publique,
- égalité de traitement,
- transparence des procédures.

Ce sont des règles, elles-mêmes destinées à garantir « le choix de l'offre économiquement la plus avantageuse ».

Comparé aux achats de droit privé, la principale différence de principe réside donc dans l'objectif déclaré de « libre accès ». En effet, on est tout aussi en droit d'attendre d'un acheteur industriel qu'il retienne l'offre la plus avantageuse en suivant une procédure claire et équitable (même si on ne lui réclame pas autant de traces écrites

qu'à son infortuné confrère du public...). En revanche, il ne pourra lui être reproché – sauf par sa hiérarchie si elle considère qu'il a ainsi raté une opportunité – de ne pas avoir consulté tous les fournisseurs du marché !

L'application de ces principes de base, de cet « esprit » est donc présumé garanti par des règles et procédures d'autant plus strictes que le montant considéré est élevé (effet de seuil).

Il peut paraître paradoxal de constater que, malgré tous ces « garde-fous », les fournisseurs contestent bien plus souvent les décisions d'achat de droit public que celles de droit privé. Ainsi, suite à la récession du début des années 1990, un industriel de l'aéronautique a pu reporter ou annuler des milliers de commandes, certaines concernant des pièces déjà livrées, et n'être juridiquement attaqué que par deux de ses fournisseurs. Le fait que les acheteurs du public soient plus facilement traînés devant les tribunaux ne signifie donc pas nécessairement qu'ils sont moins honnêtes ou moins compétents. Simplement, attaquer un client privé, c'est le perdre à coup sûr. Pas en achat public puisqu'il y a garantie de « libre accès à la commande... ».

► *L'esprit ou la lettre ?*

Malgré le cadre très strict dans lequel se déroulent les achats publics, il n'est tout de même pas certain qu'ils soient menés plus équitablement et surtout plus efficacement que les achats privés. Pourquoi ? Car la lettre l'emporte bien souvent sur l'esprit.

Devant les risques pénaux qui peuvent la toucher personnellement, la personne responsable du marché (PRM) va avoir plus à cœur de suivre une procédure juridiquement parfaite que parfaitement efficace. Un signe évident de cette tendance : une étude menée dans les hôpitaux publics a montré que 90 % des formations achats suivies par leurs acheteurs et pharmaciens portent sur le Code des marchés publics et les aspects légaux de leur travail. Alors que les acheteurs du secteur privé privilégient, eux, leurs compétences en marketing, en stratégie ainsi que leur savoir-faire de négociateur !

Ces dernières années, le législateur a donné davantage de souplesse aux acheteurs publics, en particulier en relevant les seuils rendant le recours à un strict appel d'offre obligatoire (230 000 euros en général, et même le surprenant 5,9 millions d'euros pour les marchés de travaux) et en donnant donc plus de place à la procédure dite « adaptée ». Sont ainsi appelés « les marchés passés selon des modalités de publicité et de mise en concurrence déterminées par la seule personne responsable du marché en fonction de leur objet et de leurs caractéristiques. »

Avec des règles de publicité réduite, la seule obligation de consulter trois fournisseurs, la procédure adaptée met en fait l'acheteur public dans une situation fort comparable à celle de son confrère du privé. Mais il semble qu'il renâcle pour l'instant à user de sa liberté, craignant de ne pas être de taille à affronter des

vendeurs mieux armés que lui dans la négociation et de prêter le flanc à la critique. Mieux vaut rester fidèle à la lettre, même rendue facultative, qu'à un esprit plus difficile à appréhender, plus subjectif et qu'il n'a pas été formé à mettre en œuvre de façon aussi libre.

Cette révolution est également crainte par les fournisseurs eux-mêmes qui se demandent bien de quelle façon ils vont devoir adapter leur stratégie de vente. Auparavant, avec le rigide appel d'offre, la situation était plus simple :

- soit on trouvait une manière de rendre son offre techniquement sans égale (objectivement incontournable ou perçue comme telle par la ou les personnes ayant le pouvoir de décision technique);
- soit on devait s'en remettre au verdict des enveloppes de prix (nous passerons ici quelques détails judiciaires d'ententes de marchés ou de financement occultes de partis politiques...).

Désormais, il faut composer plus fréquemment avec un acheteur devenu libre de fixer ses propres règles du jeu, il y a plus d'incertitude. Certains de nos clients, dont les clients appartiennent essentiellement à la sphère publique l'ont bien compris et nous demandent dès aujourd'hui de les sensibiliser, de les former afin de pouvoir adopter leur stratégie et leur comportement : moins (ou pareil) de lobbying, plus de commercial.

La rigidité antérieure n'empêchait ni les abus (choix technique ou spécification biaisée, appel d'offre déclaré infructueux pour en réfuter le verdict), ni les bonnes pratiques. Ainsi un acheteur de mairie nous expliquait, voici déjà quelques années, comment il sélectionnait son « panel » fournisseur (même s'il n'utilisait pas ce terme) annuellement grâce à un marché à bons de commandes multi-attributaires afin de pouvoir mettre en concurrence les fournisseurs retenus de façon rapide et efficace sur les différents besoins qui se feraient jour au fil des mois. La lettre utilisée avec esprit !

Avec les nouvelles règles, l'écart entre acheteurs dynamiques et procéduriers risque encore de s'accroître. Bienvenue, chers commerciaux dans un monde rempli de surprises !

Afin de limiter celles-ci, espérons que les acheteurs publics seront bientôt formés à utiliser au mieux leur nouvelle liberté. Tout le monde – y compris les fournisseurs – gagnera à négocier avec des acheteurs clairvoyants et fiables.

Déterminer sa stratégie

Pour toutes ces raisons, éléments d'ordre et de désordre, multiplicité des profils et modes d'organisation achat, une stratégie grand compte doit être éminemment flexible. En même temps, notre expérience de force de vente grand compte prouve la pertinence d'une focalisation déterminée des efforts dans le temps sur quelques

comptes seulement. Une étude¹ confirme ce point et distingue les stratégies traditionnelles de client-fournisseur (commercial responsable d'une multitude de grands comptes, peu de gestion d'équipe interne et de rapports entre services, filiales, etc.) et les stratégies partenaire plus payantes en terme de résultat (commercial responsable de quelques comptes uniquement, nombreuses relations d'équipes en interne et implication du top management dans la relation client). Idéalement, un KAM peut gérer et développer de un à trois comptes. Il arrive même que certains KAM ne gèrent qu'un seul compte. C'est le cas par exemple des commerciaux de SSII qui suivent la Direction de l'informatique d'une grande Banque. Dans certains business très concentrés, la sélection des cibles se fait naturellement. Dans la grande distribution par exemple, les phénomènes récents de fusion-absorption ne laissent plus que quelques centrales d'achat bien connues sur le marché. Dans d'autres, notamment tous les secteurs d'activité *business to business*, le KAM pourra avoir un travail de présélection de ses cibles pour identifier les deux ou trois comptes clés qui assureront à terme 80 % de son chiffre d'affaires. Dès lors, la stratégie grand compte revient à pénétrer quelques grands comptes par la mise en place d'une stratégie de focalisation. C'est cette démarche que nous allons maintenant préciser.

► *Identifier le terrain de jeu en amont*

• Sélectionner dix comptes phares

Au départ, il est possible de faire ses choix simplement par des critères de potentiel pour effectuer une première liste d'une dizaine de « comptes cibles ». Ce travail doit pouvoir être mené en un mois de prise de fonction sur la base d'une vingtaine ou trentaine de comptes listés. Pourquoi n'en conserver que 10 ? L'expérience montre que développer l'activité sur une dizaine de grands comptes occupe largement la première année d'activité dans le poste. Si l'on estime qu'un KAM a devant lui environ 230 jours de travail, il faut en déduire :

- congés RTT : 35 jours ;
- journées de réunions internes : 50 jours (environ 1 jour par semaine) ;
- journées de formation internes et externes, conventions : 10 jours (environ 1 jour par mois).

Il reste environ 135 jours de présence client.

Une étude américaine publiée par SAMA² en 2005 montre qu'en moyenne les KAM consacrent 60 % de leur temps de travail à un temps de présence client et que ce ratio monte à 70 % pour les meilleurs. 135 jours et au mieux 150 est donc dans la fourchette sur environ 230 jours de travail.

-
1. *Strategic Account Management : what works and why*. Étude conjointe de Deloitte Research, Insead, Columbia Business School, 2004.
 2. Strategic Account Management Association.

Soit environ 13 à 14 jours à consacrer à chaque cible. Si l'on enlève 20 % du temps en administratif (assurer des tâches de coordination ou suivi de SAV), 25 % du temps à réaliser des propositions écrites ou documents clients et organiser ses rendez-vous, il reste environ 8 jours pour prospecter et rencontrer des interlocuteurs chez chaque client. Soit une moyenne de 16 rendez-vous utiles chez les clients qui génèrent entre 20 à 30 contacts puisque de nombreux entretiens sont assurés avec plusieurs interlocuteurs chez le client. Difficile de parler de vente aux grands comptes si l'on n'est pas au minimum sur ces « bases de fréquentation et d'intimité » avec son client. Cela donne une moyenne de 160 rendez-vous commerciaux par an pour un KAM et 200 à 300 contacts, ce qui est déjà un résultat correct. Il peut faire un peu plus de rendez-vous si des projets s'accélèrent où il sera amené à multiplier les rencontres et les interlocuteurs sur une affaire. Mais mieux vaut partir au départ sur un « stock » de 160 rendez-vous à répartir sur environ 10,5 mois (hors congés). Si l'on veut se concentrer pour se différencier, 10 cibles clientes sont largement suffisantes pour démarrer.

Lorsque la sélection de comptes cibles est déjà faite, le KAM raisonnera à l'intérieur de ses comptes en termes d'unités d'achat. Par exemple, dans la grande distribution, certaines centrales d'achat ont toujours un mode de fonctionnement décentralisé sur la France selon les régions, ou des unités d'achat distinctes selon les zones géographiques mondiales. L'exercice revient ainsi au même pour mettre en évidence la dizaine de comptes clés ou unités d'achat à développer en priorité. Dix comptes pour démarrer permet aussi de conserver une relative flexibilité pour faire face à des opportunités : un appel d'offre intéressant sur un compte non ciblé, du business qui s'accélère plus que prévu chez un grand compte client, etc.

Idéalement aussi on cherche à panacher la difficulté avec trois ou quatre comptes déjà clients, trois ou quatre prospects ou quasi-prospects mais sur lesquels on a commencé à identifier des projets ou initié des contacts et enfin deux ou trois prospects purs pour le « challenge ».

- **Distinguer la proie de l'ombre**

Dans la réalité, le KAM a souvent une grande difficulté à se dégager du temps pour s'inscrire dans une telle démarche proactive. Mais comme chacun sait, c'est la différence entre les bons et les meilleurs. Les meilleurs sont ceux qui trouvent le temps pour faire ce que les bons n'ont pas le temps de faire. C'est une des difficultés récurrentes à résoudre pour de nombreux commerciaux grands comptes. L'activité et le chiffre sont assurés à 80 % par des comptes moyens ou des grands comptes décentralisés et les cibles de prospection données par le management sont de grands comptes centralisés prospects. Soit on n'entame jamais de démarche de prospection auprès de ces grands comptes et on ne peut alors jamais espérer faire de grosses affaires, restant un vendeur « lambda », soit on s'y attelle avec énergie et avec un travers main-

tes fois constaté : on abandonne à court terme le business chez ses clients. Souvent donc, un travail préalable de redéfinition des priorités est nécessaire pour pouvoir mener les deux de front : se concentrer sur le business court terme pour assurer les résultats tout en dégageant du temps pour prospecter les grands comptes stratégiques prioritaires pour l'entreprise.

Il existe un outil simple et très utile et qui pourtant est rarement mis en œuvre par les managers commerciaux : l'analyse de son portefeuille client existant avec la matrice ABC croisée. Nous ne reviendrons pas ici sur cet outil déjà décrit p. 37 dans le chapitre 1, mais nous conseillons au lecteur qui souhaite clarifier et accélérer son choix de cibles prioritaires de s'y référer. Ce sera un excellent outil de gestion du temps pour affecter son capital visite en fonction des ses vraies priorités.

► *Faire son marché : la méthode des 3 P (Potentiel, Probabilité, Plaisir)*

- **Lister les critères de potentiel**

Toujours dans le but de déterminer cette liste de dix grands comptes prioritaires, il est également possible de faire quelques arbitrages. La question consiste notamment à évaluer le potentiel. Dans un premier temps, on cherche à recenser toutes les informations disponibles pour évaluer le business.

- *Pour les clients*

On va analyser tous les chiffres disponibles en interne tels que le CA existant chez nous, sa récurrence sur 3 ans, sa répartition (nombre de produits/services de notre gamme vendus), la rentabilité des affaires, la tendance des commandes récente, le « panier moyen ».

Exemple

Un de nos participants à un séminaire grands comptes nous expliqua quelle avait été sa démarche.

« Lorsque j'ai démarré dans la fonction, mon patron m'avait donné le choix pendant 3 mois pour définir sur quels comptes j'allais me focaliser. J'ai observé que certains comptes grands clients achetaient de façon régulière à de bons prix nombre de nos produits alors que d'autres achetaient par gros projet une seule gamme de services souvent à des prix bas. Je me suis concentré sur les premiers en me disant que ceux qui nous achetaient un peu de tout avaient forcément une meilleure connaissance de notre offre et que chez nous de nombreux techniciens et avant vente connaissaient aussi bien le compte pour y avoir réalisé des missions. C'était *a priori* des facteurs clés de succès et je n'ai jamais regretté ce choix. Les bons clients, quand on les travaille, deviennent toujours meilleurs clients. Les clients opportunistes qui ont pu réaliser de gros chiffres d'affaires avec nous sur un projet sont souvent aussi ceux où la pression

est maximum et qui nous cataloguent finalement que dans une gamme de produits ou services à vendre. Difficile ensuite de vendre toute l'offre ou des prestations à plus forte valeur ajoutée. »

D'autres indices permettent également de valider le potentiel d'un compte déjà client. La lecture de la presse économique donne des indications précieuses sur le business envisageable. Les comptes en forte restructuration économique achèteront plus certainement des solutions à retour sur investissement immédiat (économies de coûts directs, d'effectifs en *facilities management*¹, etc.). Les comptes en bonne santé seront plus enclins à des solutions à valeur ajoutée qualitatives ou des retours sur investissement à moyen terme (3 à 5 ans). Les comptes en réorganisation (fusions, absorptions, changements de statuts, etc.) seront de gros consommateurs de conseil ou de solutions productives en synergies. Ceci peut également être croisé par la lecture des journaux internes de ces comptes. Ils donnent le ton des politiques d'investissement et des enjeux stratégiques du compte. Un ton très conventionnel, des sujets d'ordre du jour un peu plats (« cette année sera l'année de la qualité ») sont un indice de compte peu enclin au changement dans les mois à venir, *a priori* peu décidé à introduire de nouveaux fournisseurs ou des solutions innovantes. Et si la pression ne vient pas d'en haut, pourquoi voulez-vous que vos interlocuteurs prennent le risque de changer de fournisseur ? Ce ne sont bien sûr que des indices, on peut toujours imaginer un contre exemple, mais *a priori* sur le nombre, la marge d'erreur est faible et permet de conforter ses choix pour la liste des dix.

• *Pour les prospects*

Si dans cette liste des dix on veut se donner deux ou trois prospects purs pour le « challenge » ou parce qu'on démarre son activité et que tous sont prospects, les données à analyser pour lister le potentiel sont plus rares. Nous pourrions utiliser deux méthodes, une en « chambre », l'autre sur le terrain.

Tout d'abord, chaque business génère ses propres modèles de retour d'expérience. Nous savons tous quels sont les secteurs d'activité qui sont sur-consommateurs de nos produits ou services (banques/assurances en télécommunication et informatique, automobile en intérim, production, conseil, grande consommation en publicité, média, et marketing, etc.).

Les clients actuels donnent aussi de bonnes indications pour choisir ses prospects : nos futurs clients ressemblent à nos meilleurs clients d'aujourd'hui. Il est donc pertinent d'établir des ratios en analysant ses clients actuels : les principaux indicateurs pertinents sont : le nombre de sites, le nombre de sites industriels, le pourcentage des effectifs cols blancs et bien sûr le CA. En analysant ainsi ses clients, l'objectif est de

1. Sous-traitance globale avec éventuelle reprise de collaborateurs d'une fonction du client par un fournisseur.

trouver l'indicateur le plus pertinent. Beaucoup d'entreprises américaines ont ainsi développé des approches statistiques très élaborées pour identifier les potentiels de prospects sous forme chiffrée à partir de leurs propres ratios internes.

Il existe une deuxième méthode (d'ailleurs cumulable avec la première ci-dessus) : la tactique du premier round. Elle consiste à effectuer un premier round « pour voir ». Pour savoir s'il existe un potentiel accessible autant aller leur demander ! Simple-ment, on ne va pas leur demander comme un vendeur affamé mais comme un stra-tège marketing qui veut connaître leur politique d'achat.

Exemple

Un manager commercial, ex-KAM à succès nous explique sa démarche :

« À une époque, je me suis retrouvé avec 5 monstres du CAC 40 purs prospects que l'on me demandait de développer en plus de mon activité actuelle. Je me doutais bien que je n'arriverai pas à les développer tous et qu'il me fallait trouver une astuce pour aller plus vite. Alors j'ai eu cette idée qui a fonctionné à merveille. J'ai pris contact à chaque fois avec l'interlocuteur acheteur au siège, la porte d'entrée naturelle. Et je leur ai tenu à peu près ce même discours : "Je suis sur le point d'être nommé KAM par ma société et mon management me demande de m'occuper de votre compte. Mais je viens vous voir de façon informelle. Avant d'accepter, j'aimerais bien savoir ce qu'il est envisageable d'espérer entre nos sociétés à 2 ans sachant qu'aujourd'hui on ne fait rien ensemble. Et si je décide de m'engager dans cette nouvelle fonction pour 2 ou 3 ans, je ne voudrais pas non plus que ce soit un cadeau empoisonné. Alors dites-moi sincèrement !" »

C'est ainsi que j'ai compris rapidement que, pour trois d'entre eux, c'était un peu perdu d'avance, un parce qu'ils étaient hostiles au type de solutions que je vendais pour des questions de querelle technologique, l'autre parce qu'un concurrent avait déjà tout vendu ce qu'il était possible de vendre et le troisième parce qu'il avait une mauvaise image de ma société en raison d'un gros incident plusieurs années aupara-vant. Pour les autres, l'effet de surprise passé, ils m'ont parlé très ouvertement et en 2 heures j'avais déjà identifié nombre de projets et validé qu'il n'y avait pas d'a priori négatif. »

Encore un exemple qui démontre que la méthode n'exclut pas le talent... C'est en effet une excellente façon de valider le potentiel d'un grand compte prospect et qui est pour nous un cas d'école d'une bonne pratique à recommander puisqu'elle permet :

- de se positionner en amont dès la prospection dans une position de business équi-libré : « si tu n'as pas besoin de moi, rassure toi je n'ai pas besoin de toi non plus... » ;
- de se démarquer de la concurrence : vendre c'est se différencier et cette démarche est plus impliquante pour l'interlocuteur « attention, si tu me dis oui, tu es

prévenu que c'est pour m'acheter un jour prochain, pas pour me faire courir comme les petits copains ».

Cette méthode permet aussi de qualifier rapidement un certain nombre de « signaux verts » tels que :

- Y-a-t-il une structure d'achat centralisée ou semi-centralisée ? En effet, tant qu'à aller prospecter des grands prospects, autant aller sur des comptes où l'on peut rapidement espérer identifier et vendre de gros projets, sinon on reste dans du moyen projet multi-sites sans intérêt grand compte et sans véritable effet de levier.
- Quel est le mode relationnel de l'acheteur ? Si le compte est centralisé et le premier contact achat sur un mode esclave/maître, il y a peu de chances que cela change par la suite. Il est encore temps d'aller voir ailleurs. Les acheteurs pénibles et imbus de leur pouvoir au début le sont encore plus à la fin...
- Quelle est la stratégie de marketing achat ? Arrive-t-on simplement au bon moment ? Le compte cherche-t-il à réduire son nombre de fournisseurs ? Ou au contraire il l'a trop fait et cherche à ouvrir de nouveau ? A-t-il besoin d'un challenger pour son fournisseur principal ? Etc.

• Calibrer la probabilité

À travers ce dernier exemple du « premier round », un deuxième paramètre à évaluer dans sa sélection vient d'apparaître : calibrer la probabilité. Il est recommandé d'estimer un potentiel, il est encore mieux d'évaluer rapidement ses chances de faire du business, c'est ce qu'on appelle la probabilité. Dans une période de 6 mois, on va aller à la rencontre de ces dix cibles prioritaires (à raison de quatre ou cinq rendez-vous sur le compte) afin de continuer à « écrémer » pour n'en retenir que deux à quatre sur lesquels accentuer une politique de « focus » ou concentration des efforts. Voici les différents paramètres sur lesquels on va porter son attention.

• *Les moments magiques*

Le moment où l'on arrive sur un compte est un élément clé pour accélérer ou freiner le développement des affaires. Parmi les accélérateurs on peut noter :

- l'identification, à l'intérieur du compte, de cibles pas encore sollicitées, ce qu'on appelle les « stars de demain » : ce peut être de nouvelles *business units*, filiales appelées à prendre de l'importance dans la vie du compte dans les années à venir. Comme elles sont en phase de démarrage, même les concurrents en place ne les ont peut-être pas identifiées;
- des dates de renouvellement de contrats proches sur des contrats importants ou majeurs. Dans beaucoup de business, il faut attendre le prochain renouvellement pour espérer vendre. Mieux vaut donc travailler des comptes sur lesquels un renouvellement n'est pas trop éloigné, idéalement de 12 à 18 mois ce qui nous laissera le temps de construire la relation;

- des incidents ou insatisfactions fortes par rapport à nos concurrents en place;
- des changements d'interlocuteur dans des fonctions de décision sur nos activités. Tout nouvel arrivant dans une fonction a une tendance assez naturelle à vouloir à terme « marquer » son territoire, ce qui passe souvent par un changement de fournisseur.

• *L'historique « achat »*

Ce n'est souvent qu'après quelques rendez-vous et quelques semaines de travail sur le compte qu'on peut véritablement apprécier des éléments plus qualitatifs de la politique achat tels que :

- Avons-nous des « cadavres dans le placard » ou de gros incidents restés dans les mémoires ? Quelle a été la visibilité des incidents ? Si ceux-ci sont remontés haut dans la chaîne de décision (par exemple un procès ou litige commercial), même si cela date de quelques années, mieux vaut ne pas trop rêver. Le KAM n'est pas Superman, même s'il a beaucoup de qualités...
- Quelle est notre image perçue par les principaux acheteurs sur le compte ? Certains comptes n'achètent que du « leader », d'autres préfèrent les challengers, d'autres encore préfèrent les inconnus ou les spécialistes. Comment donc nous perçoivent-ils par rapport à leurs habitudes culturelles d'achat ? On change difficilement une perception d'image, surtout quand son entreprise communique beaucoup et que les prospects pensent déjà avoir une idée de qui on est. A-t-on réussi par exemple à identifier un projet clé chez le client qui corresponde à une offre différenciante chez nous et sur laquelle le client nous juge crédible ?
- Quel est le mode de consultation ? En 6 mois, certains nous auront consultés trois fois, d'autres zéro. Certains font des appels restreints à 4 ou 5, preuve d'un marketing achat en amont et d'une présélection, d'autres consultent entre 10 et 15 fournisseurs sur chaque misérable affaire. D'autres encore consultent une fois pour renégocier avec leur prestataire mais sans aucune volonté de changement. Quel est également le niveau de marge sur les affaires gagnées par nous ou les concurrents ? Bref, est-ce que cela vaut vraiment le coup de continuer à investir autant pour si peu ? Une stratégie grand compte n'est intéressante que si elle est rentable pour son entreprise.

• *A-t-on des alliés ?*

Lors de ces quelques mois sur le compte, s'est-on fait des « amis » ou a-t-on trouvé des alliés ? Comme dans toute bataille longue et pénible, mieux vaut compter avec des alliés pour finir par l'emporter. On en distingue trois catégories.

Il y a d'abord ce que les Américains appellent le « *coach* », ou encore le « sponsor », quelqu'un dans le compte qui est porteur de nos solutions et qui va porter nos idées et points différenciateurs dans le circuit de décision. Si, en quelques mois, on n'a pas réussi à se créer un coach, au moins une personne crédible dans le compte et qui

croit en nous chez le client, difficile d'imaginer qu'on va réussir à en convaincre plusieurs...

Une autre possibilité est d'avoir un « *informateur* ». C'est un proche (ami personnel, réseau d'anciens, etc.) qui n'entre pas dans le circuit de décision pour nos solutions, mais qui sera un informateur averti car il connaît le compte de l'intérieur : il va nous éclairer. La position idéale est qu'il soit basé au siège corporate, quelle que soit sa fonction. C'est lui qui pourra nous dire quelles sont les filiales qui s'ouvrent, celles à visiter, les hommes forts à rencontrer, qui pourra aussi nous donner des numéros de téléphone directs, des recommandations, etc. Si on n'a pas de d'éclaireur dans le compte (pas d'ami personnel), il faut s'en créer... Inutile de penser gagner la bataille de l'information et de la vitesse sans un « éclaireur ». Dans notre entreprise, nos collègues proches ont sûrement un ami intime qui y travaille. Et parmi nos propres fournisseurs ? Et les amis de nos amis ? C'est en discutant et en invitant à déjeuner son réseau que l'on remonte facilement à un « éclaireur ». À nous ensuite de l'entretenir en lui rendant aussi des services. Ce sera notre « guetteur » ou notre taupe.

Il existe enfin un troisième ami utile. C'est ce qu'on appelle « *l'homme de lobby* ». C'est un homme d'influence qui peut avoir accès aux strates de décision. On pourra avoir besoin de lui à un moment clé. C'est lui qui pourra prendre le téléphone pour appeler un membre du Comité exécutif du client qu'il connaît personnellement pour faire passer les messages que l'on souhaite. Il ne fait pas forcément partie de l'organigramme de notre client. Il peut être dans notre propre réseau, il peut même être dans notre propre entreprise... Cela peut parfois être un de nos propres patrons qui siège au conseil d'administration du client, cela peut aussi être notre directeur des achats qui est lui-même un des plus gros acheteurs du client que l'on cible. Quand on n'a pas de gourou, un des moyens d'en obtenir est de mettre en branle le réseau personnel de notre propre top management. Trop souvent ceux-ci (PDG ou DG) sont impliqués très tard dans les affaires quand ils prennent connaissance d'un gros projet en négociation finale. Mais on fait du lobbying en amont, non pas au moment de négocier. S'assurer du soutien de son top management et de son implication personnelle dans notre démarche est un élément clé à valider en amont. L'expérience montre que les grands patrons ne refusent pas de rendez-vous avec d'autres grands patrons, surtout quand ceux-ci sont déconnectés du business immédiat. Certaines grandes entreprises américaines maîtrisent très bien ce processus où le top management se déplace régulièrement en Europe pour rencontrer de façon informelle de grands clients ou prospects au plus haut niveau en dehors de toute affaire en cours¹.

1. Mickael Dell et tout son staff organisent ainsi leur agenda de visites internationales des semaines à l'avance.

- **Se motiver par le plaisir**

On est meilleur et on obtient plus de résultats quand on prend du plaisir dans son travail quotidien. Alors pourquoi chercher à se faire mal ? Outre la probabilité de réussir, dans ces premiers mois où l'on fait son « marché », on sera aussi très vigilant sur une question clé : quels sont les comptes où je prends du plaisir quand je les visite ? Les principaux points de vigilance seront les suivants.

- *Son propre degré de sympathie « culturelle »*

Quel est par exemple mon degré d'automotivation à rencontrer de nouveaux interlocuteurs chez ce client ? Est-ce que j'arrive à établir un bon degré de connivence (profils qui me correspondent, produits du client qui me plaisent, etc.) ? Est-ce qu'également les besoins ou problématiques que j'ai réussi à identifier correspondent aux typologies de solutions de mon entreprise que je sais le mieux vendre ? La plupart des KAM peuvent avoir une gamme de solutions à vendre très vaste. Mais la nature humaine étant ce qu'elle est, chacun a des préférences ou habitudes. Il est préférable que ce que l'on peut vendre sur le compte, corresponde aux produits ou solutions de notre entreprise qui nous plaisent le plus. C'est une question souvent « taboue » dans les entreprises mais que le KAM ne peut éluder : si on s'apprête à passer ses prochaines années à développer quelques grands comptes, autant que cela nous plaise profondément. Car cela jouera aussi à terme sur notre « employabilité ». Si on devient le spécialiste de Renault Nissan dans son entreprise, il est probable qu'à terme l'essentiel de sa valeur professionnelle sur le marché sera... Renault Nissan ! Autant y réfléchir en amont.

- *L'effet de levier*

Là aussi, tous les comptes que l'on va aborder n'auront pas le même impact sur notre futur professionnel. Certains comptes peuvent avoir un potentiel et une probabilité plus réduits que d'autres, mais peuvent se révéler à terme de formidables accélérateurs. Par leur image, leur positionnement, leur leadership, ils nous ouvriront ensuite plus facilement la porte d'autres comptes. Car ils seront des références incontestables et attractives auprès des autres.

Un deuxième effet de levier existe aussi pour le KAM et est à rechercher en interne. Occupant une position transversale dans son entreprise, il est souvent amené à travailler avec des collègues (technique, production, marketing, etc.) différents selon les comptes auxquels il s'adresse, puisque rares sont les organisations grands comptes franchement orientées par client. Or on le sait aussi souvent à l'avance, il y a des équipes qui gagnent, d'autres qui perdent. Malgré toutes ses qualités d'animateur transversal, le KAM sera souvent confronté à cette réalité. Alors autant choisir les comptes où l'on sait par avance que l'on sera amené à travailler avec une équipe interne qui gagne...

• *L'intérêt sonnant et trébuchant*

Comme nous l'avons déjà évoqué, le KAM est aussi attendu sur ses résultats à court terme qui conditionnent le plus souvent une part de sa rémunération. Là aussi, une grande vigilance s'impose, sur l'espérance de gain possible mais aussi sur d'autres paramètres tels que les suivants :

- Quel est le niveau de prix et de marge pratiqué sur ce compte ? Si on doit faire des efforts pour vendre des solutions à valeur ajoutée qui de toute façon passeront ensuite dans une moulinette de négociation impitoyable, autant l'éviter rapidement.
- Les quelques comptes (deux ou trois) sur lesquels on se focalisera, nous donneront-ils un bon panachage de difficulté : affaires en *closing*, affaires en cours, projets détectés, chasse ?

Selon les business, quelques mois suffisent pour sélectionner les deux ou trois comptes réellement stratégiques sur lesquels se concentrer. Cette méthode PPP permet de choisir ses cibles mais aussi de choisir un état d'esprit. C'est un état d'esprit différent d'une prospection traditionnelle. On ne rencontre pas ses interlocuteurs pour leur quémander du business, on vient les voir pour choisir et sélectionner ceux avec qui on fera un business profitable à terme.

☞ *Décider, c'est faire des choix. Et faire des choix c'est renoncer.*

Cette première étape est déterminante pour permettre au KAM de se positionner face à ses interlocuteurs, comme un « *business developer* » et non comme un vendeur.

Les trois points de vigilance pour bâtir sa stratégie grand compte

➤ *Sélectionner attentivement*

Comme nous venons de le voir, il faut savoir choisir ses comptes cibles en fonction de leur réelle volonté à construire une relation professionnelle étroite avec nous et notre entreprise. En effet, la clé pour choisir des comptes stratégiques est de sélectionner les clients qui veulent établir une relation stratégique avec nous maintenant ou potentiellement dans le futur. Ne pas intégrer le point de vue du client dans sa sélection stratégique risque de nous faire faire une erreur qui peut nous faire perdre un investissement temps et travail considérable.

☞ *Travailler des comptes qui ne nous attirent pas, c'est s'assurer beaucoup de frustration.*

➤ *Aligner son organisation*

Ce message s'adresse plus particulièrement aux managers qui encadrent des vendeurs grands comptes. Aligner son organisation sur celle de ses clients est un préalable important, il ne suffit pas simplement de créer une force de vente grands comptes.

La fameuse « transversalité » des équipes doit se retrouver dans l'orientation client des grandes divisions ou *business units* de l'entreprise. Ou tout au moins d'une cohérence des business plans et des objectifs des différentes équipes, partie prenante dans le succès de cette stratégie (technique avant vente, marketing, service client, R & D, etc.).

La Direction doit elle aussi s'intégrer dans cette stratégie. Elle doit en effet s'impliquer dans la gestion de ses comptes stratégiques. Cependant, il faut veiller à prendre quelques précautions en amont afin de bien déterminer son champ d'intervention. Par exemple, le premier danger est de vouloir s'approprier le relationnel du compte, reléguant le KAM à un positionnement bas de gamme aux yeux du client. Le second danger est d'avoir des échanges d'informations stratégiques pour la gestion du compte sans les partager en interne. C'est aussi la Direction qui peut arbitrer les tensions global-local, ce qui est un point primordial dans la réussite. Son efficacité est testée par la capacité ou non à avoir quelqu'un en local travaillant sur des sujets profitant au compte stratégique sans que le global se sente « concurrencé » et vice versa. De même que c'est aussi la Direction qui peut rassurer les grands clients en stabilisant les collaborateurs ayant une relation directe avec eux par la construction d'une politique RH appropriée.

► *Évaluer son avancée régulièrement*

Comme évoqué en début de chapitre, les éléments de désordre étant nombreux, seul un mode essai/erreur permanent permet de progresser. On doit évaluer les performances et réajuster de façon continue pour préserver le succès de son programme grand compte. Les résultats viennent toujours d'une équation managériale réussie :

$$\text{Résultats} = \text{Pourquoi} \times \text{Comment} \times \text{Combien}$$

Les indicateurs clés et tableaux de bord seront bien utilisés s'ils permettent de contrôler chacun des facteurs de cette équation au-delà des seuls résultats.

• Pourquoi ?

Ce compte est-il toujours stratégique pour nous ? Quels risques d'environnement pèsent sur la relation avec ce compte ? Que nous apporte la relation (autre qu'en revenu) en terme d'image, d'innovation sur nos métiers ? Nous verrons plus loin qu'un process régulier de revue de compte est un moyen pour le management de faire des points réguliers sur ces questions.

• Comment ?

Quel est le coût d'acquisition de CA sur ce compte ? Avons-nous quantifié notre rentabilité sur proposition, le montant moyen de projets identifiés en x mois, le nombre d'appels d'offres reçus, notre pourcentage de réussite sur affaire ?

- Combien ?

Sommes-nous sur un volume d'activité suffisant pour pénétrer ce compte ? Combien d'interlocuteurs avons-nous et quel est notre niveau dans la relation client et de typologie d'interlocuteurs ?

Exemple

L'expérience montre qu'un indicateur simple est le nombre de cartes de visite récoltées par le commercial : à partir de 50 « cartes de visite » obtenues, cela témoigne d'une vraie mise en œuvre d'une stratégie grand compte.

Le potentiel accessible justifie-t-il vraiment le maintien d'un suivi de type « grands comptes ».

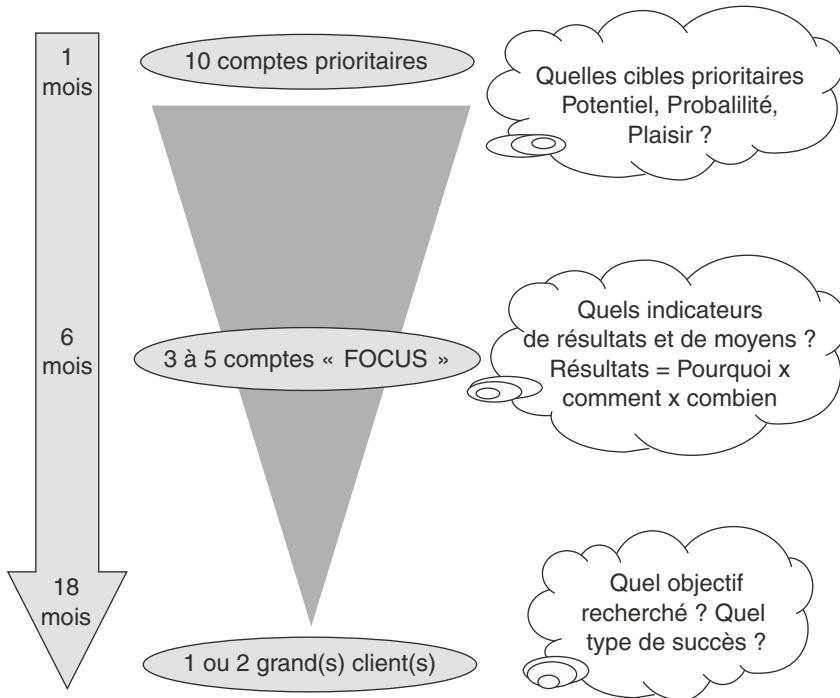


Figure 7.5 – Piloter sa stratégie de pénétration en entonnoir

Nous allons maintenant aborder les aspects quotidiens de la prospection et du management de son compte, notamment lors des différentes phases de l'entonnoir.

Prospecter et « mailler » ses comptes

« Chez nous, c'est moi le patron, ma femme est juste celle qui prend les décisions. »

WOODY ALLEN

Élargir les frontières à l'intérieur du compte

À l'heure où, dans de nombreuses grandes entreprises, les changements et évolutions de postes tous les deux ou trois ans sont monnaie courante, il est clair que l'une des premières préoccupations du KAM est de densifier son réseau d'interlocuteurs, d'informateurs et autres correspondants au sein de l'entreprise cible. Finalement, peu importe le but (vendre !), c'est le processus qui est important : *densifier son réseau de contacts*. Comme nous venons de le voir, en dessous de 50 cartes de visites sur un grand compte, il est difficile de parler d'intimité avec un client qui compte plusieurs milliers de salariés. Plus le spectre de contacts sera large, meilleure sera la qualité du réseau relationnel. Pour faire simple, on distingue trois catégories d'acteurs à cibler chez le client : les acheteurs, les opérationnels et le top management. Encore faut-il pour chacun se fixer des objectifs et des méthodes propres. Il existe aussi une quatrième cible de contacts, à l'extérieur du grand compte, c'est la dimension « réseau personnel » du KAM.

► *Les entretiens avec les acheteurs*

Les directions achats et les acheteurs d'une façon générale, sont devenus relativement incontournables comme nous l'avons vu.

Pour les comprendre, il convient d'abord d'avoir à l'esprit leurs préoccupations propres.

Tout d'abord, pour ce qui est du droit à l'erreur ou à l'échec, il est clair que le risque d'un achat non optimisé peut rapidement tourner au désastre. La défaillance d'un fournisseur, son éventuel manque de fiabilité dans le cycle d'approvisionnement, dans la qualité des produits ou le respect des engagements pris, pèse toujours comme une épée de Damoclès sur la tête de l'acheteur, qui risquera d'être sur la sellette en interne. Il est admis qu'un vendeur perde une affaire, cela fait partie du job et personne n'a jamais connu de vendeur infaillible. En revanche, pour l'acheteur, un mauvais achat le met immédiatement dans une position très inconfortable, voire insupportable dans sa propre entreprise. Une erreur devient une faute professionnelle pour l'acheteur qui met son entreprise en danger par un mauvais achat, alors que c'est le plus souvent une opportunité manquée pour le vendeur qui perd une affaire. Les enjeux sont donc très souvent beaucoup plus lourds pour l'acheteur.

D'autre part, la justification d'un acheteur est de peser sur l'enveloppe achat de son entreprise pour la diminuer. Il a, c'est son rôle et son job, une obsession économique qu'il va falloir intégrer et prendre en compte.

Ceci en tête, les entretiens avec les acheteurs font partie du rituel initiatique de l'entrée en relation avec les grands comptes. Ce sont en effet parmi les premiers interlocuteurs à rencontrer chez un grand compte, pour plusieurs raisons :

- Il y a de fortes chances que l'acheteur soit l'un des acteurs forts de la prise de décision. Ce n'est quasiment jamais le décideur, simplement un levier puissant. C'est aussi celui qui peut empêcher l'accès au compte, présélectionner les fournisseurs susceptibles ensuite d'être proposés aux opérationnels.
- Inévitablement, il faudra composer avec l'acheteur. Nous entendons souvent des commerciaux préconiser des approches détournées, tout est fait pour éviter l'acheteur. Ceci est vrai et possible pour faire « un coup », et cela peut, si le coup est gros, se justifier en soi, mais ce n'est pas ce que nous préconisons *a priori* pour développer dans le temps la relation.
- C'est également un moyen rapide pour prendre la « température » du compte : quelle est la crédibilité et le poids des acheteurs, interlocuteurs que l'on a rencontrés ? Si leur poids est réel, quelle est leur politique achat ? Cherchent-ils à centraliser, trouver de nouveaux *challengers*, déloger un fournisseur historique, etc. ?

Pour toutes ces raisons, nous pensons plus opportun pour le KAM de rencontrer rapidement les acheteurs sur leurs familles de produits. Simplement, lors de ces premiers rendez-vous, il est important de se positionner immédiatement en apporteur de solution et non en prospecteur lambda un peu affamé. Quitte à aller au « clash » très vite.

☞ *Mieux vaut arrêter les frais dès le premier entretien plutôt qu'après de longs mois de prospection et d'efforts.*

Exemple

Un KAM pour un grand éditeur informatique, nous a raconté cette anecdote. Lors d'un rendez-vous de prospection dans un grand compte, filiale d'une multinationale, l'acheteur lui avait mis une pression immédiate sur les prix d'une façon particulièrement agressive et condescendante. À la fin de l'entretien, le client lui demanda de faire une cotation. Sa réponse fut :

« Je vais réfléchir... Parce que, pour le moment, je n'ai pas vraiment envie ». La réponse cinglante de l'acheteur fusa : « Et bien dans ce cas, si vous le prenez comme cela, vous ne rentrerez pas dans le groupe dont je suis coordonnateur achat ». Et la réponse du KAM, non moins cinglante, fut : « Vous savez, aujourd'hui on ne fait rien en chiffre avec vous et votre groupe, alors... »

Mieux vaut donc toujours en avoir le cœur net en amont, et savoir si les interlocuteurs achats du compte pourront être des partenaires professionnels et « normaux ». À

l'issue du premier entretien, il est encore tout à fait temps de renoncer à travailler avec ce prospect. Évidemment, dans certains business, les cibles client sont très restreintes et il est difficile de passer outre un acheteur. Mais en réalité, dans la plupart des cas, les KAM ont beaucoup de latitude pour aller prospecter « ailleurs ». Lors d'une conférence à Paris avec plus de 100 commerciaux d'horizons divers dans la salle, nous posions la question suivante : combien de cibles prospects potentielles avez-vous ? Plus de 1 000 ? Une bonne moitié de la salle leva la main. Entre 100 et 1 000 ? Un bon tiers de la salle se déclara encore. Le reste du public était entre 50 et 100 cibles et une toute petite poignée seulement avait moins de 10 cibles prospects potentielles. Dans la plupart des cas, on a donc parfaitement la possibilité de choisir ceux avec qui on veut travailler.

Cela dit, lors des premiers entretiens de prospection avec l'acheteur, un peu d'empathie est, comme dans toute vente, souvent salutaire.

D'une part, comme nous l'avons évoqué, un acheteur, quoi qu'il en fasse paraître, a d'abord la crainte de mal acheter et la volonté de ne pas prendre de risques même s'il hurle qu'il cherche d'abord un prix. Tout argument pour le rassurer est donc positif. Mais l'acheteur est aussi payé pour faire progresser son organisation et amener des idées neuves. Il ne les achètera pas forcément mais il a besoin qu'on lui en parle. Un « bon » fournisseur, dans le langage « politiquement correct » d'un acheteur, doit intégrer l'innovation. C'est même maintenant revendiqué publiquement par les acheteurs.

Extraits de l'interview¹ de Philippe Bassin, le directeur général achats de la division produits laitiers frais de Danone :

« Le groupe Danone a décidé d'impliquer ses fournisseurs stratégiques en amont du développement de nouveaux produits. Des plates-formes d'innovation ont été créées, composées d'une part, d'équipes pluridisciplinaires de Danone associant les fonctions marketing, recherche et développement et achats et, d'autre part d'équipes qui nous sont dédiées chez les fournisseurs. Nous nous engageons de part et d'autre, sur des programmes de trois à cinq ans. Chacun est gagnant et nous reversons au fournisseur une partie de la valeur ainsi créée. »

À propos des évolutions de la fonction achats :

« Désormais les acheteurs sont positionnés en amont de la chaîne de valeur. Pour parvenir à cet objectif, nous avons mis en place un programme achats spécifique, baptisé Galiléo. Celui-ci reposait sur cinq axes : réduction et contrôle des coûts, capture de l'innovation à l'extérieur, protection de nos avantages concurrentiels, amélioration de la sécurité de nos achats et accélération de la commercialisation des produits. »

1. Interview publiée dans *Décision Achats*, avril 2008.

À propos de l'importance de l'innovation par rapport à la réduction des coûts :

« Les deux sont d'égale importance. La première question que doit se poser un acheteur aujourd'hui est de savoir comment il va pouvoir contribuer à la différenciation et à la supériorité de ses marques. Et dans un second temps, il doit se demander comment l'acheter au meilleur coût. »

D'autre part, plus qu'en coûts d'approvisionnement ou en contrats de fournitures, les acheteurs (professionnels) raisonnent en termes de coût total de possession (TCO, *Total Cost of Ownership*, en langage d'acheteur). En effet, au-delà des coûts apparents (prix, livraison, installation, essais, inspection) se grefferont d'autres types de coûts moins visibles, mais tout aussi indispensables à la bonne intégration de l'opération d'achat (stockage, SAV, coûts de formation, de sécurité, de documentation, délais). Aider l'acheteur à réduire, à mieux maîtriser ou à optimiser ces coûts cachés sera donc l'une des premières sources de création de valeur de la part du KAM. Et c'est lors des tout premiers entretiens qu'il faut aborder ces points avec l'acheteur pour se crédibiliser. Car lors de la négociation finale, comme nous l'avons vu dans le chapitre 4, le jeu de l'acheteur n'est plus de s'intéresser au TCO mais au prix fournisseur. Il est très rare de voir des forces commerciales avoir un réel dialogue argumenté et chiffré avec l'acheteur lors de ces premiers entretiens¹.

C'est aussi l'occasion pour le KAM de renforcer ses chances de mieux coopérer avec l'acheteur en obtenant aussi des réponses à des questions portant sur le profil de l'acheteur : comment l'acheteur pondère-t-il la sécurité de ses prestations ou approvisionnements avec les impératifs économiques, par exemple dans l'industrie les possibilités d'adaptation des conditions de livraison (cadences, stocks tampons, réajustements de calendrier) ? Quel est le degré de maturité et de dialogue de l'acheteur sur ce type de sujets ? Quels sont ses propres indicateurs TCO s'il s'est déjà penché sur le sujet ?

Mais aussi, sur des aspects beaucoup plus « personnels » :

- Quels sont ses objectifs ? Quel est le positionnement de la direction des achats dans le compte ? Que cherchent les acheteurs en interne : sont-ils dans une phase de séduction, coopération, coercition vis-à-vis des prescripteurs opérationnels ?
- Quelles sont leurs contraintes, leur degré de sensibilité à la valorisation de leur image en interne, au « prestige » du fournisseur, leur attachement à un partenariat « dans la durée », leurs opinions, leurs désirs, leurs *hobbies* ?

Les premiers entretiens avec les acheteurs sont l'occasion de se positionner en interlocuteur fiable à moyen terme pour les aider à réaliser des objectifs de progrès. Finalement, il est simple de se mettre d'accord avec un acheteur : celui-ci veut des

1. Pour plus de détails sur la façon de construire son discours autour des indicateurs de TCO, voir chapitre 10, p. 610.

baisses de coût immédiates, et le KAM doit lui proposer des baisses de coût différées grâce à des solutions à bon retour sur investissement (ROI). Donc l'entente et la discussion entre professionnels ne portent que sur la notion de temps de ce fameux ROI. Mais les deux peuvent assurément trouver des terrains d'entente. Par exemple, sur des solutions avec des formules d'intéressement sur objectifs remplis. Les bons acheteurs raisonnent souvent en KPI (*Key Performance Indicators*). Ce sont les indicateurs de mesure de la performance une fois la solution fournisseur mise en place. Il est bon de les identifier pour ensuite présenter ses solutions en fonction de ces indicateurs.

Ceux-ci sont toujours liés au triangle magique de la gestion de projet : qualité/coût/délai.

Rassurer son acheteur comme étant un interlocuteur fiable, sachant décomposer un TCO et expliquer, argumenter, motiver sa politique de prix, est finalement très rassurant pour le client. Mais l'acheteur recherche aussi l'innovation : en quoi ce fournisseur peut-il m'aider à faire évoluer nos pratiques d'achat sur cette catégorie de produit pour rentrer dans une logique de progrès continu ? Il a besoin aussi de rêver un peu...

Pierre, KAM dans une société d'équipement industriel, nous a raconté son dialogue avec l'acheteur d'un constructeur automobile lors de leur première rencontre où, à l'annonce de son prix unitaire, celui-ci commençait à le challenger à la baisse :

« Vous savez, vu le volume que l'on traite pour l'instant, l'impact pour vous, même si je baissais mon prix par faiblesse (au risque, du coup, de chercher ensuite à rogner sur la qualité) serait négligeable. En revanche, je comprends bien votre volonté de réduire les coûts. Dans ce cas-là, il faudrait raisonner différemment, tel que certains de nos clients commencent à nous le demander : c'est une proposition de *facilities management* global incluant la conception développement de vos nouveaux véhicules, sur lesquels on peut d'ailleurs reprendre une partie de vos effectifs développeurs et sur votre budget annuel global. On peut alors avoir des engagements de réduction de coût de 20 à 30 %. Ce qui peut générer des économies de plusieurs centaines de millions d'euros, mais en repensant totalement votre *supply chain*. Si vous le voulez, c'est le type de discussion qu'on peut engager. »

Je lui ai dit cela un peu au culot car nous n'avions aucune discussion de ce type sur le marché, juste entendu dire que cela se faisait. Mais cela a été le début d'une relation très fructueuse et dans le respect mutuel. Et deux ans après, l'acheteur m'a interrogé sur cette formule de *facilities management* sur un périmètre restreint. Il avait bien retenu ce que je lui avais dit... »

Évidemment, l'acheteur a préféré décliner cette discussion très ambitieuse dès le démarrage. Mais ses demandes de remise sur une petite affaire devenaient aussi presque déplacées. L'acheteur a aussi compris qu'il avait en face un professionnel, avec

qui il devait rester en relation puisqu'il était sans doute avancé sur des sujets innovants avec les concurrents. Plus prosaïquement, il s'est peut-être dit aussi : « ce type-là a tellement d'assurance qu'il est capable d'aller vendre sa solution au-dessus de moi et mon propre rôle d'acheteur de ce produit serait remis en cause, mieux vaut donc s'entendre avec lui ».

► *Les entretiens avec les opérationnels*

Face à des interlocuteurs exigeants, toujours plus stressés et sollicités par la concurrence, séduire, accrocher et vendre devient tous les jours plus ardu. Toutes les ressources décrites dans les autres chapitres de cet ouvrage seront utiles au KAM qui veut renforcer sa force de persuasion face aux opérationnels¹. Au-delà des techniques de questionnement, d'argumentation et de négociation déjà vues, voici quelques points supplémentaires que le vendeur grands comptes sera bien inspiré de préparer.

- **Focaliser sur trois offres phares ou trois points forts : mettre en avant ses « pépites »**

Un commercial grands comptes est souvent censé porter toute l'offre de son entreprise auprès de grands clients. Par définition, cela veut dire, pour beaucoup d'entre eux, « placer » 20 ou 30 offres ou solutions différentes. Comment faire lorsque la durée moyenne d'un entretien est d'une heure ?

Les meilleurs savent cibler leur approche commerciale, notamment celle des tout premiers rendez-vous, en faisant un choix « *a priori* » sur les deux ou trois offres qu'ils vont chercher à vendre sans essayer de parler de tout. Tout l'art consiste à sélectionner ces offres avant la rencontre en présupposant les contraintes, les problématiques et centres d'intérêt de son interlocuteur. La préparation et l'opportunisme deviennent, encore plus qu'avant, des facteurs clés de succès.

Il faut choisir ces points forts et/ou à les décliner de façon adaptée au contexte et/ou à la fonction de l'interlocuteur du jour. Pour minimiser le risque de « tomber à côté », on choisit toujours l'une des trois offres suffisamment large et transversale pour être à peu près sûr de tomber sur une problématique du prospect. Encore faut-il connaître ses trois points forts. Ce n'est pas toujours évident pour tous...

Exemple

Nous sommes intervenus récemment face aux KAM mondiaux d'un grand groupe industriel français présent sur les 5 continents. L'objet de la séance de travail était de travailler sur la négociation avec leurs acheteurs. Assez curieusement, alors que nous étions face à des vendeurs de très haut niveau, le groupe arrivait difficilement, très

1. Ce qui a été vu dans le chapitre 3, avec le plan de vente LEAD® sera particulièrement adapté au KAM pour mener ses premiers entretiens.

difficilement à citer les points forts différenciateurs de leur offre. Il fallut les provoquer, les piquer au vif pour obtenir des réponses :

« Comment pouvez-vous imaginer que vous détenez 46 % du marché mondial sans avoir de points forts différenciateurs ? »

Évidemment, cette question ajoutée aux mines consternées des directeurs commerciaux et marketing déclencha enfin les débats et nombreux furent les arguments identifiés.

Cela est symptomatique d'une forme d'abandon devant les tactiques de banalisations de certains acheteurs qui n'ont cessé de convaincre leurs fournisseurs que toutes les offres se valent. Certains finissent par le croire, même les meilleurs.

- **Assumer ses tarifs**

On rencontre encore beaucoup de commerciaux qui hésitent à parler des aspects budgétaires trop tôt. En grand compte, où les interlocuteurs sont tenus dans des logiques budgétaires et où l'approche « solution » est nécessaire, le client veut légitimement savoir en amont ce que cela pourrait lui coûter. Il vaut mieux directement répondre au prospect qui demande un prix avec une fourchette large mais donnant au moins une idée de budget. C'est un élément important dans sa réflexion pour aller plus loin. C'est un gain de temps pour tout le monde car, en grands comptes, rédiger et présenter une proposition est un investissement temps important pour le fournisseur. Si le client n'a pas de budget pour votre offre, autant le savoir tout de suite. Cela n'empêche pas de faire quand même un super entretien de vente pour donner envie. C'est à votre interlocuteur d'aller ensuite se battre en interne pour avoir un budget.

➤ *Les rendez-vous avec le top management*

- **L'approche directe**

Le KAM doit pouvoir élever son niveau de discours et de positionnement selon les interlocuteurs rencontrés. Initier un dialogue avec un cadre dirigeant d'un grand compte revient à l'intéresser à une idée qui contribuera si possible à accélérer la conquête de l'objectif « macro » de son entreprise, maintes fois décrit dans le rapport annuel.

Nous avons déjà vu les techniques et les plans d'entretiens appropriés dans le chapitre 2. Voici quelques conseils supplémentaires pour réussir les entretiens avec des interlocuteurs de haut niveau.

- *Partager sa vision du développement de la relation*

Un dirigeant qui reçoit un fournisseur n'a certainement pas envie de parler « tuyaux ». Ce qu'il souhaite entendre c'est comment ce fournisseur peut apporter de la valeur à

son entreprise. Il ne faut donc pas hésiter à développer un discours ambitieux sur le développement potentiel de la relation.

On peut s'appuyer sur les observations faites au fil des affaires déjà traitées ensemble. Si le KAM est capable de résumer ses observations sous forme de diagnostics et de recommandations pour la suite, il aura l'oreille de tous les dirigeants. Il n'est pas nécessaire de vendre quoi que ce soit de façon explicite. Il s'agit juste de donner de la valeur ajoutée au dirigeant. Au pire, cela le confortera dans l'idée que vous êtes un fournisseur de qualité. Au mieux, il vous demandera lui-même une proposition pour surfer sur vos recommandations. Un conseil tout de même. Sachant que vous êtes déjà fournisseur en place, attention à ne pas être trop critique dans votre analyse. Tout l'art consiste à souligner des foyers d'améliorations, sans pour autant démontrer que tout ce qui a été fait jusqu'alors n'était pas optimum...

« La nature de la nouvelle infecte le messenger. »

SHAKESPEARE

Un autre moyen consiste à apporter un « éclairage », une vision, de ce qui se pratique chez les plus grandes entreprises du secteur... Il s'agit là de montrer quelques exemples de réussites en restant dans les grandes lignes pour ce qui est du mode opératoire, et en rentrant dans le détail pour ce qui est des résultats obtenus. Là aussi un conseil. Les dirigeants sont curieux de savoir ce qui se fait ailleurs et aussi curieux de déceler le niveau de discrétion de leur interlocuteur du jour...

- *Choisir la bonne posture*

Il est naturel pour un vendeur grands compte de haut niveau de rencontrer des dirigeants. Quand l'occasion se présente, attention à ne pas y aller « sous la moquette ». Être trop impressionné, ou trop respectueux dans le mauvais sens du terme, ne fera que démontrer au dirigeant que vous n'êtes pas de son monde, pas de son niveau. Préparez-vous à « diffuser » les bonnes ondes, avec la bonne distance.

On dit de ne jamais frapper un homme à terre. Mais alors quand ?

WOODY ALLEN

L'approche indirecte *via* son top management

Les commerciaux ont parfois du mal à gérer cette dimension, pourtant clé dans la réussite d'une stratégie grand compte. Soit ils utilisent trop leurs dirigeants avec des conséquences néfastes bien connues. On voit alors les managers s'imposer dans les rendez-vous, monopoliser la parole lors de présentations de façon souvent contre-productive, surtout quand ces interventions sont réalisées en « pompier » lors de discussions finales. Le pire est en plus de passer au-dessus des interlocuteurs habituels du KAM pour aller voir les patrons. Ces aveux de faiblesse et stratégies désespérées provoquent en général les mêmes effets « repoussoirs » de la part du client. Échaudés par ce type d'expérience, certains KAM développent alors une attitude

contraire en évitant à tout prix d'impliquer les chefs ! Malheureusement, c'est aussi une façon de se priver d'un atout bien utile le moment venu.

Mettre en place une politique de lobbying avec les décisionnaires clés chez son client est un objectif important, et souvent le top management interne est la seule ressource du KAM pour l'atteindre. Il s'agit surtout de veiller à quelques points clés pour une meilleure efficacité :

- Un lobbying efficace est initié en amont de tout business en cours. Ce n'est pas lorsque qu'un gros projet est en discussion qu'on envoie son encadrement rencontrer des VIP du client. C'est au contraire 6 à 18 mois auparavant.
- Les règles hiérarchiques (non écrites...) existent. Si on décide d'envoyer son PDG au niveau N, ce n'est pas pour lui demander d'aller ensuite voir le N + 1... Ce dernier sera alors très vexé d'apprendre qu'un contact a déjà eu lieu en dessous de lui sans qu'il soit au courant. Bien faire coïncider les « rôteaux » de décision entre les deux organisations est donc primordial.
- L'objectif d'un rendez-vous très en amont n'est justement pas de discuter « affaire » entre les deux sociétés, le motif se prépare minutieusement et doit être plus orienté sur l'analyse de tendances lourdes dans l'industrie du client et ses impacts dans nos relations.

Par expérience, nous avons pu vérifier que, dans ces conditions, un décisionnaire cadre dirigeant ne refuse pas de rendez-vous avec le top management d'un fournisseur. Comme il n'y a pas d'urgence, faire caler les agendas peut parfois mettre quelques semaines. Mais il n'y a pas de refus de principe. Pourquoi un cadre de haut niveau dans une multinationale, refuserait-il un entretien informel de business avec le PDG ou DG, même d'une PME ? N'a-t-il pas, lui aussi, la nécessité de faire fructifier son propre réseau ? Et n'est-ce pas aussi pour lui l'occasion rêvée d'avoir un peu « d'air frais » extérieur au lieu de recevoir l'information à travers les filtres habituels de ses strates hiérarchiques ? Savoir ce que pense un fournisseur de sa propre organisation n'est jamais inutile pour lui.

Le rendez-vous doit donc être organisé et présenté autour d'un échange informel sans caractère d'urgence, un déjeuner par exemple dont le motif peut être quelque chose comme : « recueillir votre appréciation sur les enjeux clés de votre Groupe selon votre point de vue afin de mieux en tenir compte dans la mise en œuvre de nos solutions à l'intérieur du compte et vous donner de l'information (retour d'expérience, benchmark, observations terrain, etc.) sur ce qui se passe chez vous ou sur votre marché vu de notre fenêtre ».

Puisque l'on commence en général ce type d'entretien en faisant parler le client des contraintes ou enjeux qui affectent son industrie et sa propre zone de responsabilité, il faut être soi-même bien préparé à l'analyse de ces tendances et à la connaissance du compte. Et comme le client attend aussi des idées, des informations en retour, là encore une bonne préparation permet de faire passer nos messages clés.

- **Les rendez-vous « réseau »**

Le monde est petit dit l'adage... Surtout si on le sillonne. Le KAM a tout intérêt à se constituer un réseau d'informateurs à l'intérieur du compte. Nous avons déjà abordé ce point essentiel de sa stratégie d'alliés. Mais on peut aussi chercher des alliés à l'extérieur du compte. Il existe une piste souvent très peu exploitée, celle des rendez-vous entre KAM. Identifier ses homologues dans quelques entreprises cibles, non concurrentes mais aux produits ciblés sur les mêmes types d'utilisateurs, est facile à mettre en œuvre et peut permettre de gagner de longues semaines dans l'exploration d'un compte : qui peut m'aider à réussir et comment l'intéresser à ma réussite est l'obsession du KAM ? Ses collègues internes sont aussi autant de ressources à sa disposition pour réussir. Mais c'est d'abord à lui de les intéresser à l'aider chez ses clients.

Piloter les ressources internes

Le KAM ne peut donc réussir seul face à tant de complexité. Comme nous l'avons déjà évoqué, il a un rôle de chef d'orchestre ou de meneur d'équipe. L'équipe de tous ceux qui sont ou peuvent être en contact avec son client. Quels que soient les business, la réussite passe par la fidélisation (ou alors à quoi bon avoir une stratégie grand compte ?) ce qui signifie la motivation et l'implication de tous ceux qui participent à la relation et à la mise en place des solutions vendues. Sans être un manager hiérarchique, le KAM doit donc être aguerri aux techniques de management transversal avec les bureaux d'étude, le marketing opérationnel, les ingénieurs avant vente et après vente, la production, les vendeurs décentralisés, les distributeurs, etc. Bref, souvent beaucoup de monde.

► *Les facteurs clés de succès pour les équipes*

L'esprit d'équipe, ou l'efficacité collective, est probablement l'un des thèmes les plus rabâchés dans le management des organisations. Même si la pratique ou la mise en œuvre est difficile, on sait maintenant par expérience qu'il existe des facteurs clés de succès. Alors travailler à améliorer ces critères est un bon point de départ pour le KAM et ses managers.

Nous en avons recensé cinq principaux.

- **Le focus**

C'est une évidence, mieux vaut un objectif circonscrit et partagé que de grandes orientations contradictoires au sein de l'équipe. Pourtant c'est l'une des difficultés majeures dans les organisations et à laquelle peut se heurter le KAM. Faire simple est compliqué... C'est souvent dû à la pluralité des fonctions et au croisement de structures d'organisations matricielles au sein des équipes client. Il est d'une importance

primordiale que les membres de l'équipe soient concentrés sur la réalisation des objectifs de l'équipe et non sur leur emploi du temps personnel ou les objectifs spécifiques de leur unité. C'est un point essentiel de l'encadrement de veiller à cette orientation client des équipes. Mais même si ce n'est pas le cas, il est de la responsabilité du KAM d'entraîner les bonnes ressources internes derrière un objectif précis... son client.

- **Les rôles spécifiques**

Une règle d'efficacité d'une bonne équipe est que chaque personne comprend son rôle spécifique, ceci afin d'éviter les duplications d'effort. La complémentarité des compétences et des tâches est donc un point clé, au moins autant que la recherche d'affinités, même si celle-ci influe aussi sur l'efficacité collective. De plus, le travail d'équipe spécifique grands comptes n'ayant très souvent aucun lien direct avec les structures hiérarchiques, il ne faut pas en tenir compte dans les relations de travail au profit de la gestion optimale du client. Qui est le meilleur face au client dans son domaine ? C'est la question clé. Pour les managers, ceci se traduit notamment par une sélection de ressources par le haut. En toute logique, si la stratégie grands comptes est un enjeu clé pour l'entreprise, alors dans les services non commerciaux, ce sont aussi les meilleurs qui sont mis en avant et en complémentarité. Le KAM est aussi le garant de la bonne « synchronisation » culturelle avec son client. Un expert interne peut ainsi se révéler parfait dans un grand compte privé industriel par son expérience personnelle, et parfaitement décalé et catastrophique dans un grand compte public de services; ou vice versa bien sûr.

- **La collaboration**

Les membres de l'équipe doivent avoir la volonté de partager non seulement l'information ou le travail qu'ils fournissent, mais également les idées et suggestions qu'ils ont – même celles semblant irréalisables (dans l'esprit « deux têtes valent mieux qu'une ! »). C'est un problème récurrent dans de nombreuses entreprises où « commerciaux » et « techniciens » développent un autisme réciproque stupéfiant. Une organisation en silo, un haut management plus concerné par les luttes internes que par l'efficacité client peuvent être autant de difficultés supplémentaires. Mais, là encore, le KAM a intérêt à être proactif et à tisser des liens personnels pour collaborer. Ce sont aussi les grands clients qui, par leurs demandes et leurs exigences, amènent une organisation à évoluer. Plus les organisations sont figées, plus ce rôle d'initiateur transversal du KAM est prépondérant et ne tient souvent qu'à sa propre personnalité ou à son charisme.

- **Un leadership important**

L'histoire nous dit que les équipes cherchant trop de consensus dans leur prise de décision sont inefficaces. Sans un *leadership fort*, la paralysie de l'analyse peut surve-

nir ainsi que la stagnation, ce qui forcément n'engendre pas de valeur pour le client. Comme l'orientation grand compte remet souvent en cause l'existant chez le fournisseur, seul le *leadership* du comité de direction peut être à même de résoudre un grand nombre d'arbitrages. Parmi les bonnes pratiques que nous avons pu observer (mais si rarement dans des entreprises françaises...), les équipes clients transversales sont sous la responsabilité d'un membre de la direction. Outre le signe d'un fort tempérament commercial des cadres dirigeants qui, quelle que soit leur fonction, se trouvent en maître d'œuvre d'objectifs clients, c'est aussi un moyen pour l'entreprise de montrer en interne et en externe une réelle volonté d'orientation grand compte de sa stratégie. Là aussi, si son entreprise ne le provoque pas, c'est le rôle du KAM de s'en assurer en impliquant un « mentor » de sa direction générale.

• **Tous pour un !**

Vous ne pouvez malheureusement pas toujours choisir des amis comme membres de l'équipe. Si chaque membre de l'équipe est d'accord sur l'objet principal de la mission collective comme, par exemple, répondre aux besoins du client, c'est déjà un bon début ! Ils doivent faire confiance aux autres membres pour avancer. Comme toute relation, le travail d'équipe nécessite de l'entraînement pour être efficace. C'est le rôle du KAM que de prendre en main cet entraînement. Entretenir un « esprit client », des réunions d'information, une newsletter « client », des encouragements et félicitations internes sont autant de moyens pour le KAM de consolider l'équipe client. Il dispose aussi, pour réussir cette « vente interne » auprès des ressources qu'il juge nécessaires pour la réussite chez son client, d'un outil de communication important : la revue de compte. Celle-ci n'est encore trop souvent vécue que comme un outil de *reporting* avec le management direct ou une punition collective... Les résultats sont mauvais ? Tous à la revue de compte !

Les meilleurs s'en servent au contraire pour réussir.

➤ ***Faire vivre ses réunions d'équipe grâce aux revues de comptes***

Le rôle du KAM est de servir de catalyseur. Mais il y a d'abord un exercice de séduction où le KAM va construire sa présentation du compte avec un objectif unique : mobiliser les énergies. Voici, dans le tableau ci-après, les grands thèmes à aborder.

Ce sont en résumé les grands messages à faire passer. Reprenons les grandes étapes de cet exercice. Il consiste à « passer en revue », devant sa Direction, en général une fois l'an, au minimum quatre éléments essentiels :

1. Le bilan du compte. Quels sont les chiffres clés macroéconomiques et financiers ? Quels sont les enjeux stratégiques (généralement communiqués aux actionnaires) chez le client pour l'année suivante, et les grands projets qui en résultent ? Attention, il ne s'agit pas à ce stade de parler des projets d'achat dans votre périmètre, mais bien des grands projets structurants de l'entreprise (fusion ou intégration, repo-

sitionnement concurrentiel, internationalisation, privatisation, LBO¹, etc.). Il s'agit dans cette première partie de donner une vision globale et managériale du compte. Identifier parfaitement les grandes tendances et objectifs forts de l'année est primordial pour comprendre le « politiquement correct » du compte. À ce stade, le KAM doit démontrer à son auditoire qu'il a compris les enjeux mais aussi que ceux-ci peuvent correspondre à des offres clés de son entreprise pour intéresser ses auditeurs.

Tableau 7.1 – Mobiliser les énergies avec la revue de compte

Thèmes à aborder	Réactions à susciter chez ses collègues et/ou managers
Chiffres clés, contexte global du client. Enjeux clés business du client.	« Intéressant, je ne m'imaginais pas que... »
Périmètre, volume d'achat de notre segment de produit chez nous et concurrence.	« Effectivement, il y a un peu de business en jeu sur nos produits... Et on a encore beaucoup à faire ! »
Description des unités d'achat du compte : décisionnaires, chiffres clés, volumes d'achat, projets en cours ou identifiés.	« Pas de doute, celui-là, il connaît son client de l'intérieur et sait de quoi il parle. »
Diagnostic et plans d'actions. Ressources, moyens nécessaires.	« Moi je suis d'accord, c'est motivant et ça vaut le coup. En plus il vaut mieux bosser avec quelqu'un qui sait où il est et où il va. »

Le KAM doit aussi s'intéresser à la communication financière de son client, en particulier pour les grands comptes privés cotés. Les indicateurs et ratios sélectionnés et mis en avant par la communication de la direction financière sont ceux qui servent au quotidien à arbitrer les décisions des cadres dirigeants. Mieux vaut donc les connaître.

2. L'état de notre business chez le client. Il s'agit là de donner à ses interlocuteurs internes une vision synthétique de ce qui est facturé chez ce client par nous et nos concurrents. Il faut rapidement attirer l'attention de ceux qui nous écoutent. Ils veulent d'abord savoir ce qui est en jeu pour eux. Combien peut-on vendre chez ce client ? Combien vendent nos concurrents ? Comment se passent les achats ? Centralisés, décentralisés, rôle des prescripteurs et acheteurs ? Quelles sont les tendances d'achat ?

On peut ensuite positionner les projets identifiés, préciser les échéances, les étapes suivantes, et notre positionnement face à la concurrence en place.

1. *Leverage Buy Out* : rachat à crédit par des fonds d'investissement impliquant les cadres dirigeants.

3. Organisation et interlocuteurs clés. On entre ensuite dans le détail des grandes unités d'achats (services phares, filiales, *business units* indépendantes, etc.) : division par division avec les interlocuteurs clés, les tendances d'achat, les résultats obtenus avec cette entité (volume d'affaires, répartition par produit-marché, marge réalisée, succès et échecs, évolutions, perspectives, menaces et opportunités pour l'année prochaine...). Il s'agit ici pour le KAM de démontrer sa capacité de synthèse et sa fine connaissance des entités d'achat du compte. Ce qui rassure naturellement ceux qui l'écoutent.

4. Recommandations et actions proposées. L'objectif est bien ici de solliciter de l'aide, des ressources, des moyens pour atteindre ses objectifs décrits en amont. On peut distinguer dans cette partie :

Le plan de collecte d'informations. Quelles sont les informations essentielles à capter en cours d'année ? Il faut également sélectionner les sources d'information les plus précoces et les plus fiables et déterminer les actions à entreprendre (dont plan de lobbying).

- *Le plan de communication.* L'objectif est de « rester dans le paysage du client » et de nouer une relation forte et continue avec les interlocuteurs les plus stratégiques, ce plan organise et précise :
 - notre éventuelle présence dans l'intranet du client;
 - les manifestations diverses destinées aux clients (petits-déjeuners ou dîners thématiques, forums, salons, congrès, manifestations VIP);
 - l'organisation de benchmarks clients;
 - l'envoi de courriers personnalisés...
- Enfin, en conclusion, on soumet les éventuelles *décisions à faire valider* sur le compte :
 - le plan de prospection (en jours, notamment);
 - les investissements afférents et soutiens nécessaires;
 - les actions à mener pour optimiser le développement ou la rentabilité des affaires;
 - l'ajustement du portefeuille (les éléments sur lesquels se focaliser).

En pratique, cet exercice de « prise de recul » est essentiel pour véritablement « piloter » son compte et valider la stratégie à mener d'une année sur l'autre. En raison des enjeux qu'elle sous-tend pour l'entreprise et pour le KAM, cette revue de compte n'a de sens que si elle est effectuée devant des représentants de la Direction générale pour en valider ou en infléchir les conclusions et en associant toutes les parties prenantes de la relation client (recherche et développement, avant vente, zones géographiques, etc.). Pour toutes ces raisons, cet exercice implique aussi que l'on ne le mette en œuvre que sur des comptes clés et pas plus d'un ou deux comptes par vendeur grand compte.

Le KAM doit considérer cet exercice comme une véritable « vente » interne. Donc tout moyen de rendre intéressante, vivante, parlante cette présentation est un avantage.

Exemple

Voilà comment le KAM d’une grande société de services nous raconte sa revue de compte :

« Je devais présenter mon compte PSA au comité de direction où étaient présents les patrons des différentes branches métier de mon entreprise. C’étaient eux mes véritables clients, d’abord parce que je vendais pour eux et qu’ils étaient mes partenaires dans la mise en œuvre en m’affectant leurs meilleures ressources. Je savais qu’une seule chose leur importait : combien y a-t-il de business pour ma branche et est-ce que le KAM travaille autant à prospecter pour moi que pour les autres branches ? Il fallait donc que je les intéresse rapidement aux enjeux en leur donnant une vision globale du business en cours et identifié, et que chacun voie que je prospectais avec le souci de couvrir tous les métiers du groupe. J’ai eu l’idée d’une seule planche. Finalement, toute l’heure de la revue de compte a quasiment tourné autour de cette planche et la pratique a ensuite été généralisée pour toutes les revues de compte. »

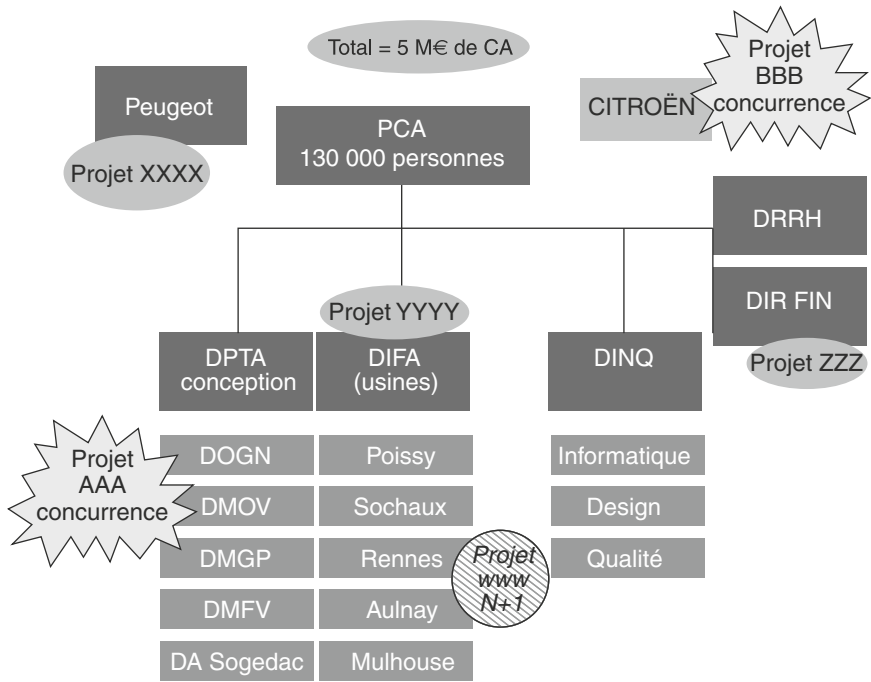


Figure 7.6 – Planche synthétique d’une revue de compte

Organiser son plan de contacts

► *Le plan marketing relationnel*

La fréquence des contacts physiques est un puissant moteur pour alimenter ou pérenniser un partenariat. Mais ce n'est pas le seul. À la manière d'un tacticien, le KAM doit « quadriller » son terrain d'action en fonction des moyens dont il dispose, de la manière la plus appropriée possible. Le marketing relationnel est pour cela un puissant levier. Une organisation commerciale efficace, pour les différents segments de comptes suivis, passe par un dispositif de communication, de rencontres, d'informations mutuelles.

Il est évident que les moyens et les budgets mis en œuvre seront aussi fonction du volume d'affaires mais, en dessous d'un investissement minimum sur ces sujets, on ne peut parler de véritable stratégie de conquête de la part du management.

• Les supports marketing direct pour le top 250

L'un des objectifs importants (voire obsessionnel) pour le KAM est d'arriver à récupérer les listes des contacts utilisateurs, acheteurs, prescripteurs, des différents sites et services de son client. Quels que soient les business, c'est *a minima* 250 contacts qu'il s'agit d'identifier dans le middle management. Un allié informateur dans le compte peut tout à fait s'en charger en général en allant dans l'intranet où sont listés les interlocuteurs avec leurs fonctions. Parfois c'est le client lui-même qui peut nous le communiquer (ou que l'on peut négocier en contrepartie d'un effort tarifaire par exemple). Parfois aussi c'est un travail à mener avec les commerciaux qui travaillent en local. Pour tous les clients potentiels du compte de ses produits ou services, on va ainsi gérer un mode de relation « pull » à distance. Harcelés par nos concurrents, on va chercher à les « teaser » régulièrement pour que ce soit eux qui aient envie de nous contacter quand ils ont un projet.

Par des mailings réguliers, un par trimestre minimum par exemple, on assure une présence et on en cherche à donner envie aux contacts de nous appeler en cas de projet. Plus facile à dire qu'à faire... c'est un talent de marketeur. Cela peut prendre la forme d'une lettre d'information personnalisée sur nos missions en cours sur le compte, d'une présentation de lancement d'un nouveau produit, d'une opération promotionnelle spécifique sur une partie de notre offre, etc. On peut même imaginer du télémarketing de vente à distance pour affirmer sa présence tout en épargnant le temps du KAM. Une autre idée pour toucher ce large public en mode « pull » est de créer des événements ou grandes manifestations internes un peu à l'image des « Apple Expo » devenues un salon en soi pour la marque Apple. Tous ces outils de marketing direct et opérationnel permettent au KAM de concentrer son temps de « face-à-face client » sur des temps condensés, des interlocuteurs clés et des projets avancés.

- Les manifestations clients pour le top 50

À un niveau de management plus élevé, directions de *business unit*, de filiales, de services importants, interlocuteurs clés du siège corporate, on cherche aussi à se faire « mémoriser ». La répétition d'invitations et de sollicitations fixe l'intérêt des décideurs. Les sujets et thèmes d'accroche de ces invitations, sur des enjeux business, permettent de se positionner « haut de gamme » aux yeux de ces interlocuteurs clés. Cela peut prendre la forme d'invitations à des petits-déjeuners thématiques avec prise de parole d'un de nos autres clients, à la participation à des clubs de benchmark entre secteurs d'activité différents, à l'organisation de rencontres d'intérêt commun dans une même industrie. Souvenons-nous que nos clients sont comme nous. Ils ont deux obsessions majeures, leurs clients et leurs concurrents. Si on leur donne l'occasion de rencontrer leurs concurrents qu'ils fréquentent rarement, à l'occasion d'une réunion sur un thème commun et fort dans leur industrie, on a de grandes chances de nouer d'excellents contacts. C'est ce qu'a fait l'un de nos clients, l'un des leaders français dans le financement professionnel instigateur d'un projet de mise en commun de ressources pour riposter face aux banques, et qui a réuni ses plus gros clients et prospects. Le club fonctionne si bien qu'il faut refuser du monde...

- Les programmes VIP pour le top 5

Les mœurs ont beaucoup changé... À moins que ce ne soient les marges. En tout état de cause, les cadeaux et autres petites faveurs sont de moins en moins fréquents. Mis à part quelques secteurs privilégiés et encore très consommateurs, comme la haute finance ou le secteur pharmaceutique, les budgets se font plus rares. Pourtant, rien de tel que d'enclencher le levier de la réciprocité. Recevoir, oblige. Dans la vie courante, lorsqu'on est invité à un dîner, la première décision, après avoir remercié ses hôtes, la préoccupation n° 1 est de fixer la date à laquelle il sera possible de rendre l'invitation. Mais ce n'est pas tout, lorsqu'on rend l'invitation on se sent également « obligé » de faire au moins aussi bien, de sorte qu'une surenchère se crée. Comme pour une dette, on a besoin de s'acquitter du capital et des intérêts. Dans ce même exemple, celui qui ne rend pas l'invitation brise la règle sociale et se marginalise. La sanction est en général immédiate : on est écarté du jeu. Bien sûr, dans le business, ce n'est pas parce que l'on invite son client à déjeuner au Crillon que l'on va signer des contrats mirifiques. C'est plus compliqué mais le mécanisme est toujours présent. C'est une question d'élégance. Si l'on invite le décideur trois mois avant la décision au tournoi des Six Nations ou à Roland-Garros alors qu'on n'a jamais eu de contact avant l'appel d'offre, le risque est plus grand d'être mal reçu que le contraire. Pour que le levier de la réciprocité fonctionne, il faut qu'il soit « surprenant » et non culpabilisant.

Quelques idées pour bien choisir son invitation VIP

Inviter très longtemps avant la décision (18 à 24 mois).

Inviter un interlocuteur d'une fonction influente de l'entreprise mais déconnecté de la décision.

Inviter pour une manifestation « décalée », différente mais peu onéreuse pour ne pas culpabiliser (si possible avec le conjoint ou la conjointe) : un vernissage dans une galerie de peinture *underground*, une visite du Louvre avec guide, une conférence privée avec une personnalité intellectuelle, une sortie avec enfants pour un spectacle en avant-première, etc.

Souvent, les politiques VIP des entreprises sont pilotées en central par des fonctions éloignées du terrain qui achètent des programmes packagés et uniformes. Le bon sens voudrait que les KAM fassent remonter leurs besoins. À quoi bon inviter à Roland-Garros un passionné de handball ou d'opéra ?

► *Le plan de suivi client*

Il n'est pas possible de réussir durablement chez un grand compte sans une attention de tous les instants sur la qualité de sa prestation. Retourner voir les clients après installation, livraison, réception, est donc un élément clé de la fidélisation. C'est l'occasion d'obtenir de la recommandation à un moment propice où le client exprime sa satisfaction.

• Les rendez-vous TVSC

Comme déjà évoqué dans le chapitre 5, le TVSC – Tableau de Valorisation du Service Client est un outil au service du KAM. Il s'agit de construire une solide argumentation pour souligner lors d'un entretien dédié, la valeur ajoutée chiffrée des produits et/ou services apportés au client. Il s'agit en fait d'organiser et préparer soigneusement des entretiens de bilans réguliers des projets et missions qui permettent de mesurer ce que les Anglo-Saxons appellent le « *Solution Gap* » ou écart entre la solution vendue et la solution réalisée et actée par le client. Nous insisterons maintenant sur l'importance du « marketing » de ce processus afin de le rendre vendeur pour son client.

• *Soigner la forme du TVSC*

Certaines relations client font l'objet de documents contractuels chiffrés et périodiques. Il s'agit des relations développées dans le cadre de partenariats et d'alliances. C'est le cas par exemple des rapports entre constructeur et sous-traitants dans l'auto-

mobile, ou bien encore des relations avec le réseau de distribution, qui s'inscrivent dans le long terme.

Ce qui caractérise le partenariat est la présence d'intérêts communs et d'investissements réalisés ensemble. Autrement dit, le risque est partagé. Toutes les informations concernant les intérêts communs doivent être transparentes pour les deux parties, afin de bien suivre la relation.

Pour autant, ces documents rentrent-ils dans le cadre de ce que nous appelons TVSC ?

Exemple

Prenons un prestataire de logistique, installé en permanence chez son client, un gros site de l'industrie aéronautique. Il s'occupe désormais de l'emballage et de l'expédition en totalité, ce qui représente plusieurs milliers de colis par jour !

Le prestataire a investi plusieurs millions d'euros, et a logiquement signé une convention de trois ans avec son client. Il doit contractuellement l'informer chaque jour des indicateurs clés concernant l'activité, la qualité (colis défectueux, retards).

Chaque mois, le client lui remet des prévisions actualisées sur douze mois glissants.

Nous voyons, à travers cet exemple, qu'en réalité, les documents tiennent d'abord de l'obligation contractuelle. Les objectifs de cadrage de la relation, de développement des ventes et de fidélisation sont secondaires. L'erreur consisterait à considérer le TVSC comme étant « de pure forme » et s'en tenir aux exigences contractuelles.

Le TVSC doit orienter en fait la perception que le client entretient à propos de nos services. Il pèse donc dans ses choix futurs, c'est-à-dire sur la fidélisation.

Quelques conseils pour bien préparer le TVSC

Lister toutes les rubriques utiles, en dehors des rubriques obligatoires.

Inclure des commentaires et des graphiques. Les chiffres ne parlent pas « tous seuls », il faut les faire parler, afin d'orienter la perception du client.

Soigner la présentation du document, afin qu'il soit lisible rapidement.

Tester le TVSC avec le client, afin de vérifier son interprétation des chiffres ; ne pas lui commenter trop vite, mais recueillir ses commentaires, afin d'améliorer ses présentations.

Exemple

Prenons un document contractuel de base qui est ici une simple facture (figure 7.8).

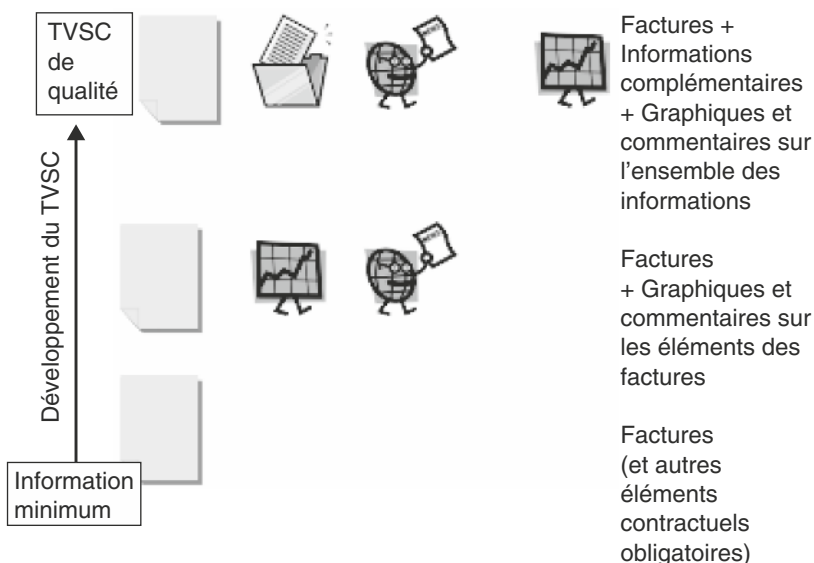


Figure 7.7 – Faire parler le TVSC

Facture n° 0012345

Mois de Mai 2005

Références client : XXX

Date commande : XXX

Règlement par Billet à Ordre à 60 jours le 10

SOCIETE

Adresse

Code Postal Ville

Références	Désignation	Quantité	Prix Unitaire	Montant €
xxx	Machines P9	35	149	5 215
yyy	Consommable A	3	27	81
zzz	Consommables B	7	19	133
www	Contrat de maintenance	1	45	45
TOTAL H.T.				5 474,00
T.V.A. 19,60%				1 072,90
TOTAL T.T.C.				6 546,90

En votre aimable règlement **6 546,90**

Figure 7.8 – Exemple d'une facture

Le KAM bien inspiré peut enrichir cette information en valorisant le service rendu au client par quelques graphiques explicites.

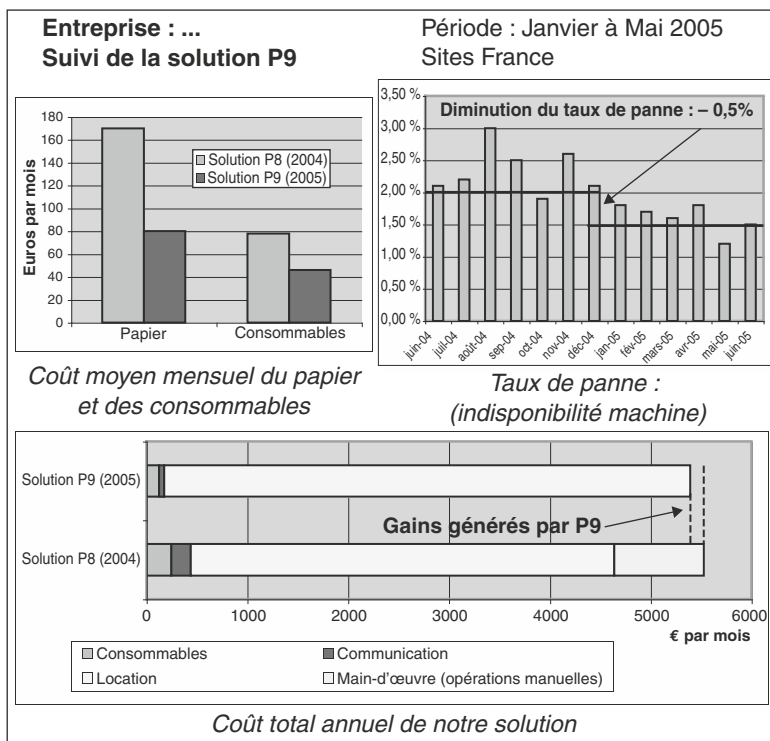


Figure 7.9 – Valoriser le service rendu

- *Valoriser le TVSC auprès de ses destinataires*

Nous pensons que, s'agissant d'un document destiné à un client, celui-ci doit lui être vendu, comme l'est un service ou un produit. La question n'est évidemment pas de savoir ce que vous pensez du document, mais bel et bien de rejoindre les attentes du client, ou de les créer ! Ce que vous considérez comme étant le summum de l'efficacité peut être totalement accessoire pour lui, et réciproquement !

Gardons cette exigence à chaque étape de la constitution du tableau de bord.

Tableau 7.2 – Valoriser le TVSC auprès de ses destinataires

Les sources du client	Les personnes, entités et services du client qui ont fourni l'information.
Les chiffres du client	Les systèmes d'information du client dont ils sont issus.
Les méthodes du client	Le détail de la méthode de calcul, validée avec le client.
Les résultats du client	La mesure des résultats telle qu'elle est faite en général par le client.
Les commentaires du client	Une synthèse des entretiens menés avec le client.

☞ *Plus vous valorisez la démarche, plus celle-ci est crédible pour le client.*

- *Les sources et les chiffres du client*

Les chiffres qui proviennent du client ont d'autant plus de valeur... pour lui ! En suivant ce principe, nous conseillons de récolter les chiffres du client, de citer et de valoriser les personnes et les services qui sont à l'origine de ces chiffres.

Naturellement, il ne s'agit pas ici de prendre pour argent comptant (c'est le cas de le dire) tous les chiffres communiqués par le client.

Par exemple, lors de la phase de négociation d'un contrat de fournitures, le jeu d'un acheteur peut être de gonfler ses consommations annuelles afin de peser plus lourd, et d'exiger le prix le plus bas.

Aussi nous conseillons évidemment de récolter les chiffres du client en amont des rendez-vous avec l'acheteur, et de traiter les éventuels écarts. Si des écarts significatifs apparaissent, l'idée même de TVSC risque d'être invalidée, et en particulier dans le cas de clients qui ne jouent pas le jeu.

La règle du jeu à établir en amont du TVSC doit être la transparence et la sincérité des chiffres.

Il est clair que si ces deux conditions ne sont pas satisfaites, il sera très périlleux d'essayer de construire un système de valorisation du service. Par conséquent, sur la forme, nous conseillons de valoriser les chiffres en provenance du client. Sur le fond, ces chiffres ne doivent pas présenter d'écarts significatifs avec les nôtres.

- *Les méthodes du client*

Il s'agit des méthodes de calcul. Celles-ci sont au moins aussi importantes que les sources et les chiffres du client.

Deux cas peuvent se présenter : soit votre client n'a strictement aucune idée de la manière de faire un calcul, par exemple, calculer un retour sur investissement, soit votre client a une idée précise sur la question.

Le cas le plus facile nous paraît être le deuxième : quelle que soit la méthode, celle du client est la bonne ! Dans le premier cas, il est conseillé d'avancer pas à pas, avec des questions de contrôle. Le danger est de nous transformer en professeur de maths, avec un élève (le client) qui n'ose pas dire qu'il n'a pas compris, mais qui a pourtant décroché dès le début.

En somme : ici, c'est la forme qui prime ! Peu importe le fond, tant il est périlleux d'essayer de démontrer à un client que l'on a « raison ».

☞ *Le client a ses raisons (sa logique) que la raison ignore parfois...*

• *Les résultats et les commentaires du client*

Encore une fois, vous l'avez compris, ce sont les bons ! Si nous savons influencer, argumenter et conclure, bref, vendre, nous saurons nous appuyer sur les résultats et commentaires faits par le client.

Reprenez et citez les comptes rendus faits par le client lors de « réunions de chantier », de « comités de pilotage », ou de « réunion de projet ».

Les exemples, le concret, la réalité, décrits avec les mots du client ont beaucoup d'impact pour orienter la vision d'un même chiffre.

Exemple

Commentaires du responsable logistique lors de la dernière réunion de pilotage devant les résultats chiffrés suivants :

Période	1 ^{er} semestre	2 ^e semestre
Délai de livraison moyen	3,2 jours	2,9 jours

« Respect du délai contractuel de trois jours, d'où une amélioration de la fiabilité du système et une réduction des problèmes occasionnés par les ruptures. »

Étant donné que les chiffres ne parlent pas d'eux-mêmes, l'enjeu de la réduction du délai moyen de livraison de 0,3 jour pourrait, sans le commentaire, nous sembler totalement anodin !

• **Les rendez-vous « décalés »**

Toute occasion est bonne pour prospecter et rencontrer de nouveaux interlocuteurs au sein du compte. Il ne faut pas se demander à quoi peut servir un rendez-vous avec un interlocuteur chez le client dont la fonction est éloignée du périmètre de décision de ses produits. Il faut se demander quelles sont toutes les bonnes occasions possibles pour rencontrer des nouveaux contacts « décalés ». On ne perd jamais son temps en étant chez son client et toutes les occasions sont bonnes pour « s'infiltrer ». Un de nos clients a trouvé une formule pour cela : « faire de l'*indoor* ». Tout est bon, du moment qu'on est chez le client !

Cela se comprend aisément pour deux raisons : la recherche d'information est un élément clé du succès et les circuits de décision sont imprévisibles. Nous entendons souvent parler de « décideur » dans les forces de vente. En grand compte, cela tient plus souvent du mythe qu'autre chose. Les décisions se prennent dans des relations d'influence souvent déconnectées des circuits hiérarchiques. Tous les rendez-vous « décalés », éloignés de notre sphère naturelle d'interlocuteurs sont une manière d'approfondir les relations d'influence. Et notamment de comprendre le mode culturel de management dans l'entreprise. Celui-ci est notamment très souvent participatif, le leader affiché dans l'organigramme n'ayant finalement pas plus d'influence dans la

décision que ses collaborateurs subordonnés. Voire moins d'influence, tant il préférera souvent éviter le conflit et donner raison à une minorité contestataire.

Des études américaines menées par Miller Heimann et publiées dans le magazine *Velocity* évaluent à plus d'un tiers les typologies de leaders participatifs. Il n'existe pas d'étude sur le sujet en France mais on peut légitimement se poser la question : cette proportion n'est-elle pas encore plus forte en France ? Le goût du risque, de l'innovation n'étant pas des qualités avérées des Français, l'égalité étant l'une des valeurs de la République, partager les décisions difficiles n'est-ce pas le plus simple et le plus naturel ?

Force est de constater dans les grandes organisations françaises, marquées par une culture ancienne de la bureaucratie et de la centralisation, une tendance très affirmée à l'autoprotection. Chacun se protège, notamment en se faisant oublier. On cherche alors le plus souvent à s'esquiver devant un engagement en se réfugiant vers l'avis des autres, ce qui est appelé aussi technique du parapluie. Cela rend difficile la compréhension des modes de décision, particulièrement quand on vend de l'innovation. Et il est faux de croire qu'il suffit d'aller vendre la bonne idée dans les hauts lieux du top management. C'est une question d'équilibre du système, il faut d'abord se demander qui peut être le plus gagnant à notre solution pour faire basculer le système en notre faveur. Les top managers ont au contraire souvent intérêt à maintenir le système tel qu'il est. Pour toutes ces raisons, « s'imprégner » de son client en multipliant les contacts décalés est un investissement nécessaire pour le KAM.

Dans ce réseau d'influence où chacun joue son rôle, chaque nouvelle affaire fait l'objet d'un nouveau circuit de décision. Parmi tous les acteurs de la décision, on ne sait pas qui fera basculer au final, mais on sait que tous influenceront plus ou moins. Il faut donc d'abord les identifier. C'est ce qu'Henri Fraisse appelle le « spectre de décision¹ ».

Chez le client, un projet démarre toujours à l'initiative d'un Monsieur Idée qui doit avoir crédibilité interne et goût ou intérêt pour le changement et la nouveauté. Il en rapporte à un décideur hiérarchique qui, après étude de la faisabilité économique avec un Monsieur Finance (directeur financier, conseil d'administration, supérieur hiérarchique, etc.) lance le projet en nommant un chef de projet. Ce dernier

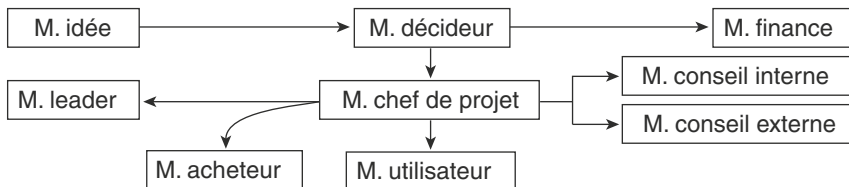


Figure 7.10 – Identifier le spectre de décision

1. 1. Henri Fraisse, *Le Manuel de l'ingénieur d'affaires*, Dunod, 2005, 4^e édition.

cherche alors à s'appuyer sur des prescripteurs internes jouant un rôle de conseil, des représentants des utilisateurs ou des hommes clés, appelés leaders. Un bon chef de projet cherche d'abord l'harmonie entre tous ces acteurs concernés par son projet pour les impliquer avec lui. Des fois qu'on vienne ensuite lui reprocher son choix en cas d'échec... Plus les enjeux sont forts en investissement et enjeux d'organisation, plus ces phénomènes s'accroissent.

De même en démarrage de projet, lors des premiers contacts de prospection, on se heurte à cette frilosité naturelle de nos interlocuteurs : pourquoi prendre des risques inutiles, s'exposer en changeant de solution et de fournisseur, comment vendre l'idée à mes chefs, etc., sont autant de questions naturelles qu'il faut lever. Pour rendre nos interlocuteurs « acteurs » de nos solutions et qu'ils endossent un rôle de Monsieur Idée, il va falloir les enclencher dans une nouvelle cohérence : celle de l'action.

Exemple

Le KAM d'un industriel Télécom, nous a confié sa technique : « Je me demande toujours lors de mes entretiens avec de nouveaux interlocuteurs au sein du compte, comment je vais pouvoir passer à l'étape suivante. Quel que soit le type d'interlocuteur, j'y pense pendant l'entretien tout en dialoguant. Mon objectif est d'arriver à "extraire" mes interlocuteurs de leur confort et de leur routine. Je veux leur faire faire un effort. S'ils acceptent, c'est le signe qu'ils ont la flamme et l'envergure pour faire avancer mes solutions. Je me demande donc toujours comment les lever de leur chaise : venir déjeuner avec moi pour que je leur présente un autre de mes clients qui a eu une problématique similaire, venir chez nous pour une démonstration, organiser en interne chez eux un nouveau rendez-vous avec d'autres collègues à eux concernés, m'envoyer un travail documentaire pour me permettre de préparer notre futur rendez-vous, etc. Peu importe la raison en fait, c'est la logique qui compte. Et je préfère quelqu'un qui refuse, au moins je sais immédiatement à quoi m'en tenir : ce n'est pas le bon cheval pour moi. »

Si toutes les actions vues jusqu'ici sont mises en œuvre, nous ne doutons pas que de nombreuses affaires potentielles vont être à la portée du KAM. Doit-il pour autant se positionner sur toutes ? Y-a-t-il des affaires sur lesquelles il vaut mieux ne pas concourir ? C'est ce que nous allons maintenant évoquer dans la dernière partie de ce chapitre.

Pratiquer le *Go/No Go* sur une affaire

Cette expression anglo-saxonne est devenue familière dans de nombreuses populations de KAM. Elle revêt cependant des définitions variées : du doigt mouillé en réunion collective, à la décision unilatérale du chef, en passant par le processus hyper

sophistiqué sous Excel avec 20 variables. Nous avons d'ailleurs pu observer ce dernier exemple de méthode très aboutie chez un grand constructeur informatique français aujourd'hui quasi disparu faute de clients... Nous avons depuis la conviction qu'on ne peut donc pas conclure à une meilleure efficacité de ces méthodes les plus cartésiennes. Mais on ne peut pas non plus faire juste confiance à son intuition ou à son envie. L'espoir n'est pas une stratégie.

Quelle que soit la méthode, décider de formaliser une offre écrite, c'est déjà avoir répondu favorablement de façon implicite à la question : « le jeu en vaut-il la chandelle » ? Sachant que l'élaboration et la construction d'une proposition représentent souvent un investissement lourd et de longue haleine (faisant souvent intervenir plusieurs expertises : ingénieurs commerciaux, experts, juristes, direction...), il est plus que nécessaire d'en analyser la nécessité (la démarche *Go/No Go*). Dans certains secteurs (très hautes technologies de l'armement par exemple), il est fréquent que l'élaboration d'une proposition puisse prendre plusieurs semaines pour trois à quatre personnes à plein-temps.

Cette inquiétude de perdre de l'énergie et du temps pour rien est une angoisse du commercial. On oublie souvent que le client de son côté subit la même angoisse. Pour choisir ce partenaire extérieur, il va rechercher lors des différentes rencontres, les réponses aux questions suivantes :

- Ce fournisseur a-t-il vraiment compris l'importance que cette affaire revêt pour moi (mes véritables besoins et mes enjeux au-delà de ma demande) ?
- S'intéresse-t-il sincèrement à notre projet ?
- A-t-il réellement les moyens, les ressources, les expertises, l'expérience pour y répondre avec mes contraintes de qualité, de coût, de délais ?
- Est-il crédible, fiable ?
- Jusqu'où est-il prêt à m'aider ?
- Ai-je réellement envie de travailler avec lui ? Avec ses équipes ?
- Ai-je envie de le présenter à ma direction ?

Nous sommes dans la première incompréhension acheteur/vendeur. Le fournisseur, de son côté, se pose d'autres questions :

- En quoi l'investissement temps/moyens/ressources pour monter l'offre, défendre la proposition, réaliser la prestation se justifie-t-il par rapport à nos autres clients et les autres projets que nous menons ?
- Quelles sont nos chances de remporter l'affaire ?
- À quelles ressources ou quels moyens aurons-nous accès pour réaliser la prestation en adéquation avec les impératifs et les contraintes du client ?
- Quels sont les risques financiers, commerciaux immédiats ou différés possibles liés à cette affaire ?
- Quels sont les bénéfices et les retombées positives de cette affaire pour l'entreprise ? Et pour moi personnellement ?

Cette première incompréhension n'est que le début d'un déphasage entre le client et le prestataire. Leur courbe de stress ne suit pas, en effet, la même trajectoire...

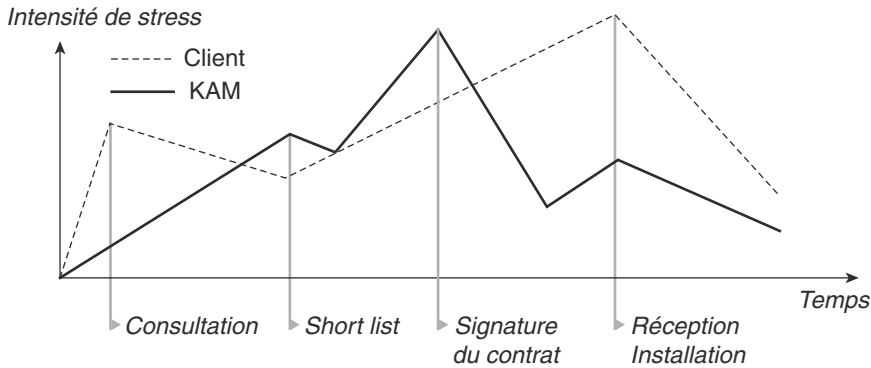


Figure 7.11 – Courbes de stress du KAM et de son client

Lors de la consultation, le client a une première forte dose de stress alors que le fournisseur est encore très serein. Il a même la possibilité de ne pas répondre à la consultation. C'est le premier effet de ciseau. Le deuxième décalage important se retrouve à la signature du contrat et ne cesse de s'accroître jusqu'à la première mise en œuvre ou réception. Le client est au maximum de son stress alors que le commercial a relâché sa tension. Ce n'est pas parce qu'on a la sensation d'avoir bien compris le client et sa problématique, qu'on est effectivement en « phase » avec lui. Se mettre dans « la peau » du client est un effort perpétuel. Souvent une certaine « froideur » ou agressivité du client lors des consultations est mal ressentie par les fournisseurs alors que c'est un processus de stress quasi normal. Le client subit lui aussi une pression interne dans son entreprise qui est souvent forte.

Raisonner autant opportunités que risques/coûts

Le KAM doit donc rationaliser cette phase de *Go/No Go* et ne pas trop se fier à son ressenti des premiers contacts.

La grille suivante peut nous aider à apprécier l'opportunité d'une affaire (appel d'offre, consultation, nouveau projet). Elle détermine trois niveaux de lecture :

- *Intérêt* : quel est notre intérêt de se positionner ?
- *Accessibilité* : quels vont être les efforts et investissements à réaliser pour rendre ce projet accessible ?
- *Capacité* : quelle est notre capacité à répondre, en fonction des délais de réponse et de démarrage du client ?

On se pose alors ces questions à trois niveaux : technique/économique/commercial (tableau 7.3).

Le tableau 7.3 est une check-list des bonnes questions à se poser. Ce n'est pas un outil de décision en soi. Certains points peuvent devenir discriminants ou prépondérants selon le contexte de son entreprise à l'instant t. En période de vaches maigres, les décisions sont plus rapides : on n'a pas le choix ! Pourtant, on le sait, dans les métiers commerciaux, le succès appelle le succès. Plus on est performant, plus on le devient puisqu'on peut devenir plus sélectif sur ses affaires et ses clients.

Tableau 7.3 – Apprécier l'opportunité d'une affaire¹

	Technique	Économique	Commercial
Intérêt : ce marché mérite qu'on s'y intéresse parce que :	– pour nous, est-ce une opportunité de développement de nos savoir-faire ? – l'acquisition d'un nouveau domaine de compétences ?	– est-ce un apport d'activité pour nos équipes ? – quel est le niveau de CA et de marge attendu/nos objectifs ?	– suites possibles de cette opération ? – potentiel de développement d'autres opérations chez ce client ? – future valeur de référence ?
Accessibilité : pour gagner l'opération, il faudra tenir compte des contraintes et vaincre les obstacles suivants :	– clarté de la demande du client ? – niveau d'exigence du client (qualité, délais) acceptable ? – possibilités de modifier le cahier des charges ? – imposition de certains moyens par le client ?	– budget client : en rapport avec l'enjeu ? – coût de la démarche commerciale ? – incidence de risques contractuels : délais, garantie, pénalités, révision de prix, etc. ?	– concurrents déjà dans la place ? – réticences d'interlocuteurs chez le client intervenant dans la décision ? – méconnaissance de notre part de certains décideurs essentiels ? – notre interlocuteur a-t-il un pouvoir suffisant ? – les critères de choix du client sont-ils connus ? - Nous sont-ils défavorables ?
Capacité : pour gagner l'opération, nos points forts sont les suivants et il faudra mobiliser les moyens suivants :	– motivation de nos experts et spécialistes sur le sujet – atouts techniques : méthodes, expertise – notre offre est-elle différenciante ? – partenariats de qualité pour l'exécution	– ressources disponibles, et mobilisables au bon moment – a-t-on de bons modèles de propositions gagnantes existantes ?	– motivation des acteurs chez nous – antériorité chez le client – antériorité sur ce type de « marché » – connaissance de certains décideurs – bon réseau d'influence – références bien adaptées et facilement présentables

1. Source : Henri Fraisse, *Le manuel de l'ingénieur d'affaires*, Dunod, 2005, 4^e édition.

Notre expérience nous montre cependant que, même entre des entreprises performantes dans leurs secteurs respectifs, on trouve des écarts de réussite sur proposition assez fantastiques. Les taux de transformation que nous avons pu observer vont d'environ 8 % jusqu'à 60 % pour les meilleurs. Inutile de préciser que ceux qui sont à 8 % et qui pourtant réussissent leurs objectifs de vente et de marge, le font dans une grande douleur et une surcharge de travail pour les équipes. Les risques de démotivation sont alors grands autant pour les KAM que pour les équipes techniques sollicitées pour faire les réponses. Une bonne « ambiance », gage de motivation et de meilleure efficacité dans les réponses, est la responsabilité du KAM. Se rapprocher *a minima* d'un taux de réussite de 40 à 50 % permet de mieux mobiliser les ressources internes derrière soi.

Lors de nos interventions, nous sommes souvent surpris par la facilité avec laquelle certains commerciaux peuvent répondre à n'importe quelle sollicitation d'un client pour engager de nouveaux rendez-vous ou études préliminaires sans avoir validé auprès du client quelques critères déterminants :

- Avez-vous déjà un budget affecté à ce projet ?
- Comment se prendra une telle décision d'investissement ?
- Qui d'autre consultez-vous sur ce projet ? Etc.

On croit bien faire en prenant un autre rendez-vous rapproché avec un binôme expert de son entreprise auprès du client, sans réel engagement ou contrepartie du client. En réalité, bien souvent, on enclenche très mal l'affaire :

- Que peut penser le client de la facilité avec laquelle je peux mobiliser un expert interne pour revenir le voir ? Un bon expert n'est-il pas par définition surbooké ?
- Que risque de penser mon collègue à qui j'ai demandé de bousculer son agenda si ce projet n'aboutit pas (après d'éventuels autres efforts en visites de site, prototypes, chiffrages, etc.), simplement parce que l'on a mal évalué au départ que le client faisait son « marché aux idées » ou qu'il n'avait aucune crédibilité interne pour enclencher un nouveau projet ?
- Ce collègue aura-t-il le même enthousiasme lors d'une prochaine sollicitation de ma part ?

Autant d'éléments souvent occultés car on reste trop « vendeur » alors qu'un KAM est aussi un négociateur et un manager, responsable de son centre de profit : le client.

C'est ce que nous appelons le syndrome du « prospect roi » qui fait de nombreux ravages. Comme si faire une proposition à un prospect était un dû. Ce syndrome est d'ailleurs un dérivé d'un autre syndrome souvent peu rentable, « le client est roi ». Car, comme nous le disait l'un de nos clients directeur commercial, « le client est roi... surtout quand il paie comme un prince ! ».

Afin d'évaluer donc précisément ses chances et de prendre une décision, le KAM a intérêt à raisonner d'abord individuellement sur cette check-list pour se forger une première idée, puis la confronter avec l'équipe (hiérarchie, collègues transversaux

susceptibles de s'investir dans la réponse écrite). Les premiers moments où l'on présente une affaire en interne afin de décider d'un *Go/No Go* sont prépondérants.

Le KAM, s'il a lui-même envie d'un *Go*, doit commencer à insuffler une dynamique mobilisatrice, y compris dans la lecture et le décodage de l'affaire. La première vente commence... elle est en interne. Si je veux que les meilleurs me suivent pour élaborer une réponse adéquate, autant les motiver tout de suite avec les bons arguments. La sincérité « raisonnée » est le meilleur argument du KAM. Il ne s'agit pas de faire rêver ses collègues sur les enjeux et de minimiser les risques de perdre l'affaire. Il s'agit au contraire de montrer la rigueur de son analyse des enjeux et des risques pour donner confiance en soi. Les collègues du KAM qui devront l'aider sont souvent des profils « techniciens » et ont besoin d'être convaincus par une analyse rigoureuse.

Au contraire, parmi les grands facteurs d'échec que nous avons recensés, on retrouve la non-motivation des personnes parties prenantes dans la rédaction (souvent lassées de travailler pour rien) y compris le management hiérarchique (qui n'y croit plus non plus, derrière un discours de façade) et la trop grande dispersion des acteurs concernés avec un manque de pilotage (jalons et rendez-vous équipe successifs) dans la réponse. C'est exactement le rôle du KAM de veiller à éviter ces dérapages. C'est sa zone d'influence et de responsabilité. Il peut demander aussi un éclaircissement de certaines règles du jeu à son management.

Le KAM doit avoir une vision précise des objectifs attendus (souvent très clairs en CA et marge !) mais aussi des règles acceptables en termes de coût commercial (souvent beaucoup moins claires !). Lors de nos interventions, les consultants d'Hali-fax Consulting constatent ainsi de grandes différences de maturité sur ces sujets selon les environnements et les entreprises que nous côtoyons. Les plus performants sont souvent ceux qui se donnent des règles du jeu précises en amont sur les moyens à mettre en œuvre.

Dans la moyenne des secteurs d'activité, on retrouve souvent un ratio « acceptable » de coût commercial (hors coûts marketing) sur chiffre d'affaires qui varie de 3 à 7 %. Il est donc intéressant de clarifier ces éléments avec son management.

Exemple

Hypothèse : vous vendez des affaires d'un montant moyen de 100 k€ en CA. Imaginons que la moyenne des tâches pour répondre efficacement dans votre business à une consultation se décompose ainsi :

- quatre rendez-vous en amont de la consultation pour bien comprendre le contexte et le besoin du client = une journée de travail ;
- une réunion de *Go/No Go* et de lecture de cahier des charges à trois collègues = une journée de travail ;
- la rédaction de la proposition y compris réunions internes, mise en page par des assistantes etc. = environ quatre jours de travail ;

- short-list : préparation des documents de présentation, éventuelle répétition et présentation au client à plusieurs collègues y compris temps de déplacement = deux jours de travail;

- négociations finales, échanges clients pour contractualisation = deux jours de travail.

Total du temps consacré = 10 jours.

Prenons un montant moyen de salaire chargé dans votre entreprise pour un cadre commercial de 550 €/jour, le coût commercial est alors de 5 500 €.

On peut aussi, dans certains secteurs, raisonner en coût d'opportunité. Si les personnes qui réalisent l'acte commercial peuvent produire et facturer par ailleurs, par exemple, à 800 € la journée, le coût commercial devient alors de 8 000 €¹. Sur une affaire de 100 000 €, nous sommes à peu près dans l'acceptable. Si, en revanche, c'est pour un projet de 30 000 €, on peut se poser la question...

Si vous n'avez jamais fait ce calcul, alors nous vous conseillons vivement de le réaliser avec vos propres paramètres (CA moyen de vos affaires, temps passé sur chaque tâche commerciale, salaire moyen des personnes engagées dans le processus commercial). Inutile de préciser qu'une dernière variable (prise de commande sur propositions) permet de définir la rentabilité commerciale exacte dans votre entreprise. Souvent ces simples calculs permettent de décider très rapidement du *Go/No Go*.

Le rôle du KAM est de clarifier ces éléments avec son management afin de déterminer une politique et des règles commerciales. Il peut ensuite manager ses affaires en jouant sur les variables pour améliorer la performance (sélectionner ses affaires pour augmenter son taux de concrétisation, se positionner sur des montants moyens d'affaires supérieurs à son panier moyen actuel, industrialiser et piloter les processus de réponse pour accélérer les temps de production de proposition).

Deux options s'offrent ainsi au commercial : refuser de répondre ou accepter. La plupart des KAM que nous rencontrons sont très réticents à l'idée de refuser de répondre à des affaires. Pourtant, comme le dit Tristan Bernard, « mieux vaut être plusieurs sur une bonne affaire que seul sur une mauvaise ». Il arrive malheureusement que, souvent, on soit à plusieurs sur une mauvaise affaire. Refuser les mauvaises affaires est donc une façon pour le KAM de se positionner vis-à-vis de ses interlocuteurs acheteurs. Non pas comme un « mauvais joueur » mais comme un professionnel averti. C'est aussi un instrument de vente en interne. Savoir refuser une affaire, c'est déjà au préalable savoir convaincre son management qu'il vaut mieux décliner cette affaire. C'est donc aussi une façon de se positionner en interne et de valider le mandat précis qui nous est confié sur le compte :

- Le KAM est-il responsable de ses moyens et responsable du résultat, ou juste responsable du résultat ?

1. Le coût moyen « commercial » (Forces de vente et Front office) dans les entreprises est de 7,5 % du CA.

- Jusqu'où peut-il aller dans sa prise de décision ?
- Quel est son mandat : amener du CA, de la marge, faire de « l'image » ? Ces nombreuses questions sont souvent sans réponse et le « mandat » entre le KAM et son management est rarement clair. Le KAM doit donc éclaircir ces points et valider un minicontrat annuel avec son management. Faute de cela, on tombe dans le piège habituel qui fait la joie des acheteurs : répondre systématiquement aux appels d'offres, aussi stupides soient-ils.

Exemple

Une KAM, responsable de solutions externalisées d'accueil en entreprise, nous confiait atterrée :

« La moitié des appels d'offres que je reçois sont faits par des gens incompetents qui ne mesurent même pas que leurs exigences sont hors la loi dans le cadre du Code du Travail ! »

Voilà au moins un exemple où ne pas répondre devient un acte civique... Pourtant elle se sentait « obligée » de répondre à toutes ces consultations alors même que son marché est en croissance de 20 % par an.

Ce n'est donc pas tant l'idée que les affaires sont dures et qu'on soit obligé de répondre à toute demande, mais bien plutôt un réflexe souvent systématique de profils trop « commerciaux » qui ne savent pas dire non à un client ou à une affaire.

Mettre des limites à l'investissement initial

Nous rencontrons aussi souvent dans les forces de ventes, des commerciaux englués dans une relation perdante avec un grand prospect. On cumule de nombreuses affaires perdues consécutivement en espérant toujours que la prochaine sera la bonne. C'est malheureusement rarement le cas si l'on n'est pas plus proactif. C'est même exactement le contraire : plus on perd... plus on perd ! Ce que les coachs sportifs appellent la spirale de la défaite. Nous accompagnons donc nos clients dans la mise en œuvre d'une démarche proactive en trois étapes.

➤ *Étape 1 : se rendre crédible*

À la première consultation d'envergure, nos chances de l'emporter sont minimales chez un grand prospect. Il a déjà ses habitudes d'achat, nous connaît peu. Nous-mêmes avons encore une vision floue de ses circuits de décision. Mieux vaut commencer à jouer à trois coups d'avance. Notre ambition reste de remporter l'affaire, mais notre objectif est surtout de lui démontrer que nous sommes un partenaire éventuel fiable et professionnel. On va donc surinvestir dans la rédaction de la réponse. Notre proposition doit se démarquer sur tous les fronts : qualité de présentation, originalité de la

solution préconisée, qualité des équipes proposées au client, tarif compétitif sans être bradé. On ne doit avoir aucun regret si on perd l'affaire parce que c'est ce qui est statistiquement le plus probable, par exemple si on est nouveau fournisseur sur un appel d'offres de six concurrents dont deux travaillent déjà depuis longtemps avec le client. Dans ce cas, notre probabilité de succès est proche de zéro. C'est donc un investissement pour le futur. Cette affaire est considérée comme l'occasion de mieux rentrer dans l'intimité du client et de son circuit de décision. C'est le départ d'un travail de prospection pour le deuxième appel d'offres à venir.

On reste donc bon joueur et la stratégie consiste maintenant à retourner voir le client pour étudier avec lui les raisons de notre échec.

- Quels bons conseils peut-il nous donner pour que nos chances augmentent ?
- Qui aller voir d'autre ?
- Comment mieux répondre, présenter notre offre, etc. ? En même temps, on va nous aussi lui donner quelques conseils. Il a contractualisé et démarré avec notre concurrent, on en profite pour lui donner quelques astuces du métier qui vont l'aider à mieux piloter son projet avec son fournisseur sélectionné. On reste dans le paysage tout en lâchant quelques « mines » pour le concurrent :

■ « À votre place je ferais attention à ceci et cela mais j'imagine que vous le savez déjà... »

► *Étape 2 : montrer sa détermination*

À la deuxième consultation, nos probabilités s'accroissent. On continue à investir dans la rédaction de la proposition du temps et de l'énergie.

Soit on n'est pas short-listé et il est alors important de réagir immédiatement. Ce n'est pas une situation normale si l'on a mis tous les moyens en œuvre et fait une bonne deuxième proposition. Si on n'est même pas admis à « l'oral », c'est qu'il nous manque des éléments essentiels de compréhension de la prise de décision. Et l'acheteur le sait probablement depuis le début. Il trouve que nous sommes une entreprise trop « petite », ou trop « grosse » par exemple. Mais alors pourquoi nous a-t-il consultés une deuxième fois ? Il faut mettre le client face à ses responsabilités. Il doit comprendre que les fournisseurs ne sont pas des automates programmés à rédiger des propositions mais que cela représente de l'énergie et de la sueur.

On ne consulte un fournisseur que si l'on estime *a priori* ses chances possibles. Tel est le message à faire passer au client et on sera probablement le premier à lui expliquer tranquillement et sans agressivité. Et s'il réagit mal, c'est qu'il se sent en porte-à-faux. Qu'avons-nous alors à perdre ? Cet interlocuteur est hostile à nos offres. Il ne nous reste plus grand espoir et on peut très bien choisir l'escalade comme chercher à l'éviter soigneusement dans le futur. S'il est « incontournable », notre dernière chance est de taper à haut niveau (*a minima* N + 2) en rentrant en relation avec le top management par le biais de notre propre management pour lui montrer qu'il n'est pas aussi

« incontournable ». Là encore, qu'avons-nous vraiment à perdre ? Mais la plupart du temps, les interlocuteurs réagissent positivement avec une réelle prise de conscience. Souvent installés dans la routine et le confort d'une grande organisation, ils n'avaient simplement pas réalisé l'importance de nos efforts et de nos contraintes.

Soit on est short-listé mais on perd à nouveau. Là aussi, il convient d'adapter en crescendo sa réaction. Quelque temps après la consultation, on retourne voir son client. Mais cette fois-ci, pas uniquement pour lui demander les raisons de notre défaite, mais aussi pour renverser la pression et le « culpabiliser » de façon douce en le mettant face à ses responsabilités :

Exemple

« Évidemment vous imaginez, on est déçu. C'est la deuxième affaire que l'on perd. Je pense qu'on vous a montré qu'on avait envie de travailler avec vous. Mais vous devez vous douter aussi que répondre à ce type d'affaire, c'est un gros investissement de la part de nos équipes. Vous comprenez, pour nous la prochaine fois, c'est quand même très important de gagner : dites-nous ce que l'on doit faire pour en être certain. Ou consultez-nous sur une affaire où vous pensez que l'on a une chance très sérieuse de l'emporter. »

On commence donc à mettre dans la tête de l'acheteur : attention, je suis bon joueur mais avec des limites. Si je perds encore une fois, c'est terminé. Ne compte plus sur moi pour te faire des propositions qui te servent à stimuler tes fournisseurs en place. Tel est le message à faire passer.

➤ *Étape 3 : se rendre incontournable*

On est ainsi prêt pour la troisième consultation : celle-ci, si l'on refait bien sûr les efforts nécessaires pour une proposition de qualité, ne peut plus nous échapper. Si l'interlocuteur nous consulte une troisième fois, après nous avoir fait perdre deux fois, et après que nous sommes allés gentiment lui expliquer que la troisième devait être la bonne de notre point de vue, c'est qu'il s'est « habitué » à l'idée de nous récompenser de nos efforts. C'est aussi une pratique d'achat normale et professionnelle de sa part. S'il tient à maintenir un niveau de concurrence entre fournisseurs et à obtenir des réponses compétitives, c'est son intérêt de savoir motiver les bons fournisseurs potentiels.

Dans ces conditions, si l'on respecte ces trois étapes, on ne peut jamais accepter de répondre à une quatrième affaire avec le même interlocuteur quand on a perdu les trois précédentes. Le *No Go* s'impose de lui-même.

Faute de savoir dire non et de consacrer cette énergie libérée à prospecter d'autres clients, on rentre dans une spirale négative. Il n'est pas rare que nous rencontrions encore des KAM qui ont perdu six ou sept affaires de suite chez le même client et qui

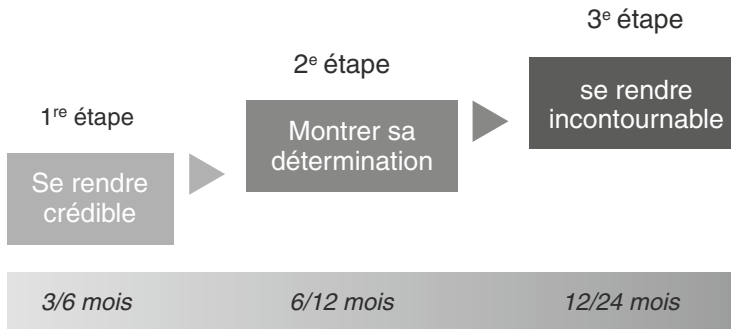


Figure 7.12 – Mettre des limites en trois étapes

continuent gentiment à répondre. Et comme ils sont de plus en plus démotivés, leur qualité de proposition diminue. Ce qui décuple encore plus le choix du client de ne pas les retenir...

Quelques conseils pour « refuser » une affaire quand cela s'impose

Le dire au client : expliquer sobrement la raison, en direct avec lui pour ne pas lui faire perdre la face devant d'autres.

Lui dire vite, dès réception du cahier des charges.

Ne pas dire non au client mais dire non à l'affaire à cet instant précis. Mettre de côté la relation, exprimer du regret de part et d'autre.

Le conseiller sur qui consulter au mieux de son intérêt sur cette affaire.

Paradoxalement, c'est ce que l'on peut faire de plus « vendeur », tant il est désagréable pour l'esprit humain de s'être habitué à quelque chose que l'on croit acquis et que l'on nous retire. Et l'acheteur commençait à s'habituer à l'idée d'obtenir notre proposition de qualité comme benchmark ou comme épouvantail avec son fournisseur en place. S'il veut continuer, cela ne tient plus qu'à lui !

Choisir son terrain de jeu : « jouer à domicile »

Pour démarrer une relation avec un grand compte sur une base de partenaire et non de fournisseur lambda (image de laquelle il sera ensuite très compliqué de sortir), mieux vaut là encore être très sélectif sur ses premières propositions, quitte à laisser passer quelques affaires *a priori* conséquentes en chiffre d'affaires (mais moins en marge...). Un peu comme un joueur de poker, un peu de patience en attendant d'avoir du jeu est souvent préférable.

Le KAM a tout intérêt, dans une optique de développement de business durable et à valeur ajoutée, à ne pas s'engouffrer sur la première affaire proposée par le client. C'est souvent les affaires que les acheteurs proposent en premier (relativement facilement) en envoyant une consultation sur une affaire de « commodité » où la bataille du prix sera la clé du succès. L'enchère inversée en est l'emblématique symbole : « le gentil commercial veut un « os » à ronger : tiens, jeudi 10 heures sur le Web ! » Excepté si le business model et la stratégie de son entreprise sont fondés sur une domination par les prix, mieux vaut passer son tour : « Désolé, jeudi je suis en RTT ! ».

Choisir son terrain de jeu, c'est choisir d'investir du temps commercial sur les affaires permettant à sa société de bâtir une image et une bonne tarification dans le grand compte (mieux vaut partir haut en tarif quand on démarre la relation avec le grand compte puisque les acheteurs par la suite n'auront de cesse de nous challenger sur ce point...). On considère qu'il existe quatre typologies d'achat.

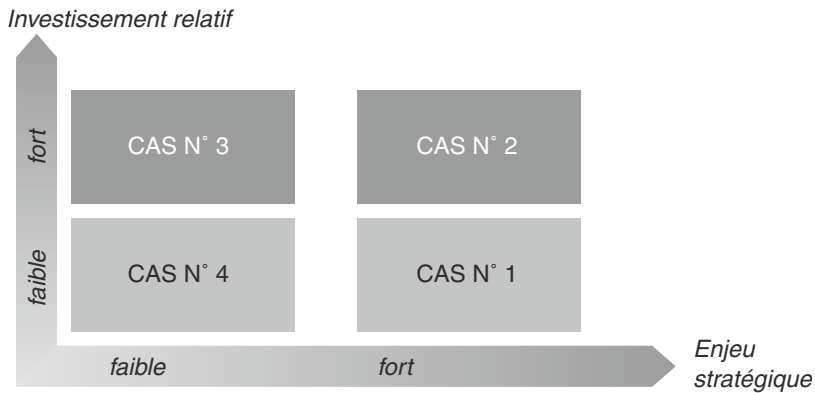


Figure 7.13 – Quatre typologies d'achat

Imaginons ainsi un client grand industriel agroalimentaire qui aurait à traiter quatre dossiers :

- une urgence sur une ligne de production suite à des plaintes consommateurs dues à un problème de process avec une machine sur laquelle il a besoin d'une intervention pointue d'un expert;
- un projet de lancement d'un nouveau produit grand public mondial pour lequel une forme technique complexe et révolutionnaire de l'emballage est recherchée par les services marketing;
- un renouvellement du contrat d'approvisionnement d'emballage sur une gamme standard qui représente 50 % du chiffre d'affaires actuel de l'entreprise au niveau national;

– un renouvellement de contrat sur un emballage standard d'un produit annexe à faible volume dans un pays européen mineur.

Imaginons un KAM travaillant pour un fournisseur d'emballage de taille moyenne mais disposant d'atouts techniques innovants et d'un bureau d'étude de haut niveau. Dans le premier cas, c'est un sujet très sensible pour le client et l'investissement à réaliser est relativement faible (intervention d'un expert). Pour le KAM, c'est le projet idéal pour faire valoir son savoir-faire, vendre à bon niveau de marge et se rendre très visible dans l'entreprise cliente s'il apporte une solution rapide et efficace. C'est la meilleure façon de rentrer chez ce client, d'installer son image de qualité et de savoir-faire sans mettre en péril sa propre entreprise. Comme le sujet est sensible, il sera amené à rencontrer (ou à être connu) de fonctions clés chez le client qui vont lui permettre de commencer un bon maillage et une meilleure compréhension des circuits de décision. D'autre part, le périmètre d'intervention est circonscrit, les ressources internes à mobiliser sont faibles et il peut facilement « sursatisfaire » son client afin de préparer la suite.

Dans le deuxième cas, c'est encore une affaire très intéressante pour le KAM où il pourra faire valoir son savoir-faire en innovation et en service pour les mêmes raisons que le premier cas. Mais les enjeux sont lourds également pour son entreprise, les ressources à mobiliser pour faire la proposition et ensuite éventuellement le projet sont importantes. Les critères de *Go/No Go* seront appréciés en détail.

Dans le troisième cas, le KAM risque de se mettre « dans la gueule du loup ». Non seulement les efforts commerciaux pour faire la proposition seront intenses, mais en plus les résultats même positifs seront tirés vers le bas. Même en cas de succès, les conditions négociées pour emporter l'affaire resteront un lourd fardeau à porter. Il risque de s'enfermer dans une logique de fournisseur « standard » dont il sera difficile de sortir par la suite. Sauf à être dans une situation commerciale et économique dramatique qui l'oblige à se positionner, il n'y a que des « coups à prendre » sur ce type d'affaire.

Dans le quatrième cas, le KAM n'a franchement rien à gagner. S'il reste dans la logique du client, il va se trouver « catalogué » petit fournisseur de produits standards pour marchés annexes. Cette affaire ne lui permettra pas de remonter le circuit de décision dans le compte. Au contraire, rentrant dans le compte par la « petite porte », il mettra encore plus de temps à trouver la grande. Ne voulant pas « froisser » ses premiers interlocuteurs, il se trouve enfermé. Sa seule chance sur ce type d'affaire est d'arriver à sensibiliser le client à travers cette petite affaire standard à des éléments de risques ou d'opportunités non appréciés, de façon à remonter le niveau d'enjeu stratégique perçu par le client. Automatiquement, les personnes impliquées dans la prise de décision seront d'un meilleur niveau hiérarchique que les interlocuteurs « délégués ». C'est pourquoi on dit souvent qu'un bon commercial doit savoir « inquiéter pour rassurer » mais à choisir, ce n'est tout de même pas le type d'affaires à privilégier.

Choisir son terrain de jeu pour pénétrer un compte c'est donc d'abord chercher à se positionner sur les affaires de type 1 et 2.

Nous avons vu dans ce chapitre les méthodes et précautions à prendre pour générer le maximum d'opportunités de ventes profitables avec les grands comptes. Une fois ces opportunités identifiées et dès lors que la décision « *Go* » a été prise, deux étapes sont systématiquement de rigueur avec les grands clients : la rédaction de la proposition écrite et, si celle-ci est satisfaisante, la soutenance face à un jury de décideurs. Ce sont ces deux étapes qui font maintenant l'objet des deux chapitres suivants.

CHAPITRE 8

Vendre par écrit

Nous avons évalué dans le chapitre précédent l'investissement financier que représente une phase avant vente de qualité dans la vente aux grands comptes et/ou dans la vente d'affaires importantes. Un point très chronophage de la partie avant vente est la rédaction de propositions écrites de qualité. Ceci prend du temps et de l'énergie. En outre, sans vouloir généraliser abusivement, il faut bien reconnaître que la majorité des commerciaux ne trouvent pas dans la rédaction leur plus grande source de plaisir. Au contraire, c'est souvent vécu comme une difficulté, voire une souffrance. Ces difficultés se traduisent soit dans le temps investi pour construire les propositions (le commercial passe alors un temps infini devant son ordinateur), soit en documents de qualité médiocre, pas à la hauteur des enjeux. Ceci se voit tous les jours.

De l'autre côté du spectre, le client, qui est en position de stress important avant la lecture des offres, va s'appuyer sur la proposition écrite pour asseoir sa décision, ou au moins valider que ses premières impressions étaient bien fondées. Plus le budget est important, plus les risques pour lui sont grands, plus l'importance donnée à la proposition écrite sera forte. Il y a là un effet de ciseau redoutable. L'exercice le moins aimé par grand nombre de commerciaux correspond à l'élément le plus important dans les critères de décision sur les grosses affaires. C'est en tout cas ce que nous disent nos clients décideurs lorsque nous les interrogeons sur ce point. La mauvaise qualité de la proposition écrite est rédhibitoire. Les cinq principales causes d'échecs cités sur ce point sont d'ailleurs les suivants :

- compréhension insuffisante des objectifs du client,
- budget incompatible avec les ressources clients,
- pas de démarche impliquant les dirigeants notamment sur l'argumentation du retour sur investissement,

- profil du chef de projet ou de l'équipe proposée non compatible ou pas assez détaillé,
- manque de pro-activité commerciale et/ou d'originalité.

Pourtant, il est difficile de croire que les commerciaux qui ont investi du temps, de l'énergie et du talent dans les phases amont, n'aient pas en tête de répondre à ce type de critère. Selon nous il s'agit plus d'un manque d'attention, d'un manque de rigueur, ou d'un manque de méthode que d'un manque de compréhension de ce qu'il faudrait écrire et dire pour convaincre par écrit.

On peut aussi se poser légitimement la question de l'intérêt que portent encore beaucoup de Directions générales vis-à-vis du contrôle de la qualité et de l'harmonie des documents qui sortent de l'entreprise, souvent très en décalage avec les quantités d'efforts sur le plan du marketing pour promouvoir l'image de marque.

Exemple

À l'heure même où nous rédigeons ces lignes, nous sommes sur le point de prendre une décision d'investissement importante pour Halifax Consulting.

Il s'agit d'un projet technologique qui serait à la fois un vecteur d'image et une nouvelle façon de nous différencier. Nous sommes très tentés de réaliser cet investissement, mais nous sommes néanmoins hésitants car il représente un coût non négligeable (plusieurs dizaines de milliers d'euros) pour un retour sur investissement hypothétique.

Comment nous « parle » la proposition écrite que nous avons sous les yeux ?

- Une succession de slides non chartés (c'est-à-dire fond blanc sans marge, sans cadre).
- Une police de caractère bleu turquoise.
- Pas de sommaire ni de pagination.
- Une date de validité de la proposition absolument pas crédible (il serait très étonnant que notre interlocuteur refuse de nous vendre son projet après cette date...).
- Pas de vision sur *qui* participera au projet (chef de projet, membres de l'équipe).
- Pas de référence client.
- Un budget dont on a vraiment du mal à comprendre la construction et la pertinence.
- Pas de conditions générales de vente.

Cet exemple est vraiment significatif du trouble que peut créer une proposition écrite. Nous étions sur le point de nous décider. La vente était quasiment faite et nous sommes maintenant sur le point de la remettre en cause. L'effet de contraste est tel à la lecture de la proposition que le doute s'installe... Si notre interlocuteur met aussi peu d'attention dans la rédaction d'un tel document *avant* la vente, que pouvons-nous imaginer sur la suite *après* la signature...

Quel dommage ! Car nous sommes certains que le commercial en question est conscient de nos enjeux, a compris ce que nous voulons faire et a envie de nous convaincre. Nous le savons, donc nous avons envie, mais dans le doute que faire ? Croire à l'enthousiasme vu pendant les face-à-face ou croire la première marque tangible de l'investissement temps de notre interlocuteur ?

Nous avons organisé ce chapitre autour des points clés suivants :

- un rappel des objectifs des propositions écrites et, à l'inverse des motifs, qui justifient de ne pas y investir trop de temps;
- une proposition de chemin à suivre pour gérer la production des propositions à fort enjeu comme un véritable projet;
- des conseils pour rédiger les propositions tant sur le plan de la structure que sur la forme;
- une brève évocation des avantages des outils de « *proposal management* » qui séduisent de plus en plus d'entreprises lorsqu'elles cherchent à homogénéiser la qualité et la productivité des efforts consacrés à la production des propositions émises par leur force commerciale.

Les objectifs de la proposition commerciale écrite

Qu'est-ce qu'une proposition commerciale écrite ?

Avant d'aller plus loin, prenons le temps de définir exactement de quoi il s'agit lorsque nous évoquons ce sujet. La proposition commerciale est *soit la dernière, soit l'avant-dernière étape* (lorsqu'une soutenance est prévue pour les short-listés) du process de séduction avant la décision définitive du client ou avant le passage à l'étape « négociation¹ ». Évidemment, il est facile d'imaginer que plus ce cycle de vente est long, plus l'importance de cette étape sera importante pour le vendeur et pour le client. En effet, plus le cycle de vente est long, plus l'investissement dans la rédaction et dans la lecture attentive sera fort.

Pour nous, une proposition commerciale est une *offre écrite orientée client*, qui résume précisément les étapes précédentes, la compréhension des enjeux et présente de façon détaillée l'offre du fournisseur.

1. Nous considérons le passage à l'étape « négociation » comme une victoire ! Si nous devons négocier avec les acheteurs après une proposition écrite, il y a fort à parier que notre proposition a plu. Et quand on sait qu'on perd très peu d'affaires pour des questions de prix, il y a donc matière à se réjouir. Le plus dur est fait.

On peut également la définir comme un *document structuré* de façon à répondre aux questions clés que se pose le client à ce stade de sa réflexion.

Quelques questions, parmi d'autres, que se pose le client

Des questions explicites, conscientes

Ce fournisseur a-t-il vraiment compris l'importance que cette affaire revêt pour moi (mes véritables besoins et mes enjeux au-delà de ma demande) ?

S'intéresse-t-il sincèrement à notre projet ?

A-t-il réellement les moyens, les ressources, les expertises, l'expérience pour y répondre avec mes contraintes de qualité, de coût, de délais ?

Est-il crédible, fiable ?

Jusqu'où est-il prêt à m'aider ?

Ai-je réellement envie de travailler avec lui ? Avec ses équipes ?

Ai-je envie de le présenter à ma Direction ? Vais-je prendre un risque en le présentant ?

Ai-je les moyens de justifier le budget ? Le retour sur investissement évoqué est-il crédible ?...

Des questions implicites, inconscientes

Ai-je envie de lire cette proposition ?

Est-ce que « ça a l'air sérieux » ?

Est-ce à la hauteur de ce que nous attendons ?

Est-ce que l'image est en phase avec la nôtre ?

Est-ce que je comprends bien en quoi ils sont différents ? Uniques ?...

Nous verrons plus loin d'autres questions auxquelles une proposition écrite doit répondre. Nous pouvons donc considérer également que la proposition écrite dont nous allons parler ici est un document suffisamment étoffé pour répondre à tous ces points. La taille peut aller d'une dizaine à plusieurs centaines de page dans les cas les plus extrêmes.

C'est également un « objet », qui est un *vecteur d'image* fort. La proposition que le client feuillette est finalement ce qu'est le packaging pour un produit de consommation. Par exemple, le plaisir de l'Ipod commence dès l'ouverture de la boîte. C'est ce que Steve Jobs appelle « l'expérience du déballage » qui plonge déjà le client dans l'univers Apple, avant même son utilisation réelle. Il en va de même de la forme de votre proposition.

Enfin c'est aussi un *engagement formel* sur ce que le fournisseur promet à son client. La précision dans la description de ce qui fait partie des livrables ou non, est donc importante.

En résumé, les propositions écrites qui nous intéressent ici sont des documents de taille relativement importante, *structurées et orientées client, de manière à confirmer et renforcer les impressions positives des étapes précédentes du cycle de vente.*

Elles nécessitent donc un investissement temps important et le respect d'un minimum de règles d'efficacité que nous allons détailler dans le cœur de ce chapitre. Mais avant cela, une question importante...

Quand vaut-il mieux ne pas se lancer dans la rédaction d'une proposition écrite ?

Si l'élaboration et la construction d'une proposition écrite telle que nous la définissons ci-dessus représentent un investissement lourd et de longue haleine (faisant souvent intervenir plusieurs expertises : ingénieurs commerciaux, experts, juristes, direction...), il est plus que nécessaire d'en analyser la pertinence (la démarche *Go/No Go* vu dans le chapitre 7, p. 503). Dans certains secteurs (très hautes technologies de l'armement par exemple), il est fréquent que l'élaboration d'une proposition puisse prendre plusieurs semaines pour 3 à 4 personnes à plein-temps. Même si votre activité ne vous impose pas de telles extrémités, autant valider en amont la pertinence de la démarche.

Exemple

Il y a quelques années (avant 2001), le e-learning était promis à un bel avenir. Des cabinets de conseils très réputés et des éditeurs internationaux se sont lancés sur ce marché pour séduire les grands groupes du CAC 40. L'enjeu était alors de vendre des plates-formes qui promettaient monts et merveilles aux clients et surtout des honoraires et frais de licences colossaux pour les quelques acteurs qui se partageraient le gâteau. Un énorme projet a fait l'objet d'une belle compétition. Éditeurs et cabinets de conseils se sont associés pour répondre. C'était à celui qui en ferait le plus pour séduire. En guise de proposition, un des « pools » de fournisseurs a même créé un site internet de toutes pièces. Le site était la proposition. Vraiment superbe. Des jours et des jours de temps de travail. Tout ceci pour un projet qui ne vit jamais le jour. Le client, très grosse entreprise française, a finalement jugé que le temps n'était pas venu pour se lancer dans le e-learning...

Bien sûr ce cas n'est pas une généralité. Mais *vous arrive-t-il par exemple :*

- de rédiger avec soin une proposition pour un interlocuteur qui n'est d'un seul coup plus joignable une fois qu'il l'a reçue ?

- de sentir que de toute façon les jeux sont faits et que la proposition commerciale ne changera rien ?
- de rédiger une proposition sur la simple base d'un brief par e-mail ou par téléphone ?
- de vous dire que de toute façon vous n'êtes pas compétitif sur ce type d'appel d'offres ?
- de vous dire que le temps investi dans la rédaction serait mieux utilisé ailleurs, par exemple dans la prospection de business à meilleure accessibilité ?
- de vous dire que vous n'avez pas le choix, il faut répondre parce que votre chef ne comprendrait pas le contraire ?

Si les réponses à ces questions sont positives, sachez que très nombreux sont les commerciaux dans ce cas. Tout l'art est de savoir ne pas répondre lorsqu'on est dans cette situation. Voici quelques idées pour ne pas investir de temps inconsidéré quand ce n'est pas souhaitable.

Tableau 8.1 – Quelques stratégies d'évitement lorsqu'un projet a peu de chances d'aboutir en appel d'offres

Situations	Réponses possibles	Objectifs poursuivis
Vous êtes sûr que le processus de sélection est déjà trop avancé pour avoir une chance sérieuse de remporter l'affaire.	Dire non fermement : « Désolé, mais nous préférons ne pas répondre sur ce projet. Nous considérons que nous n'avons pas suffisamment de chances d'être retenu pour investir le temps nécessaire à la rédaction d'un projet. Nous serons très heureux de concourir à l'occasion de vos prochains projets. »	Ne pas perdre du temps et dire assez clairement que nous ne sommes pas dupes. « Les jeux sont faits, nous l'avons compris, et nous vous rappelons que notre métier n'est pas d'écrire des propositions, c'est de signer des affaires... »
Vous êtes certain que la proposition qu'on vous demande ne servira au mieux qu'à aider l'acheteur à justifier le fait qu'il a bien consulté le marché ou à mettre davantage de pression sur vos concurrents.	Dire non sans faire perdre la face à l'acheteur : « Désolé, nous considérons que nous ne sommes pas suffisamment armés pour pouvoir vous répondre sur ce projet et nous préférons nous effacer. Nous sommes vraiment désolés. N'hésitez pas à nous solliciter pour vos prochains projets. »	Ne pas perdre du temps tout en laissant le client sauver la face. <i>Exemple :</i> un commercial qui a appliqué cette méthode (par e-mail) sur notre conseil a reçu un coup de fil de l'acheteuse qui ne comprenait pas et qui insista pour convaincre son interlocuteur de répondre. Après quelques arguments, un lapsus révélateur lui échappa. Elle confirma sans le vouloir que ce qui l'intéressait était surtout de comprendre l'approche de ce fournisseur...

Situations	Réponses possibles	Objectifs poursuivis
Vous avez reçu un appel d'offres d'une société avec laquelle vous n'avez jamais travaillé. Le dossier est précis et vous devez rentrer « dans les cases » d'un cahier des charges déjà complètement figé. Vous vous doutez que le process est déjà bien avancé. Soit un concurrent a inspiré le cahier des charges soit l'acheteur va centrer la sélection sur des critères qui ne sont pas les plus favorables pour vous.	Imposer une rencontre préalable¹ : Il s'agit d'appeler le responsable du projet pour proposer un rendez-vous afin de bien comprendre les enjeux et le contexte dans lequel s'inscrit le projet. Deux cas de figure peuvent alors se présenter : <i>Non ferme et autoritaire du client :</i> « Pas de rendez-vous préalable. Nous recevons les fournisseurs (soumis et nombreux) qui seront sélectionnés sur la base de cet appel d'offres. » Dans ce cas, nous suggérons d'insister fermement en disant la chose suivante : « Nous tenons vraiment à vous rencontrer pour affiner le projet. Dans le cas contraire, je ne pourrai malheureusement pas répondre. Ceci est une règle chez nous. Comme nous allons investir beaucoup de temps dans la rédaction de notre offre, nous ne nous lançons jamais dans un projet quand, de son côté, le client n'est pas prêt à investir 1 h 30 pour nous recevoir. » <i>Non embarrassé du client :</i> « J'aimerais beaucoup, mais ma propre hiérarchie m'impose de faire comme ça. » Dans ce cas, jouer sur la connivence. Dire que vous allez envoyer un « avant-projet » pour rendre service et que la proposition approfondie viendra après la prochaine rencontre.	Tester l'intérêt du client pour notre réponse, la position concurrentielle et le mode de rapport de forces introduit d'emblée par le client.
Vous avez reçu un appel d'offres, ou un appel téléphonique, pour vous demander de répondre très vite à une demande. Vous ne doutez pas de la bonne foi de votre interlocuteur, mais vous avez quand même un doute sur le sérieux de la méthode. (Nombreuses sont les demandes urgentes qui finissent par avorter.)	Faire une « première réponse » : Il s'agit de donner une première idée de ce que vous pouvez faire pour ce client sans que cela vous prenne trop de temps. L'idée est de répondre à la demande mais avec un préambule en début de proposition qui précise bien votre démarche : « Vous trouverez dans les pages suivantes les premières pistes qui pourraient servir de base à une réponse plus détaillée et plus personnalisée dès lors que nous aurons pu approfondir ensemble vos objectifs et/ou votre cahier des charges. »	Être présélectionné parmi les fournisseurs qui seront reçus ultérieurement (si le projet voit vraiment le jour). Montrer sa compétence sur le sujet sans en dire trop et sans investir trop de temps dans la rédaction d'une proposition vraiment sur mesure. Le client doit se dire qu'il est « tombé » sur des professionnels et que ça vaut le coup de retarder la décision de quelques jours pour les rencontrer.

1. Évidemment, cette méthode ne peut pas être appliquée aux appels d'offres publics qui sont régis par des règles strictes auxquelles il n'est pas envisageable de déroger.

Situations	Réponses possibles	Objectifs poursuivis
Vous avez reçu un appel d'offres pour lequel vous savez que vous n'avez aucune chance. Le problème est que votre chef n'acceptera jamais une stratégie de non-réponse. (Malheureusement, il y a encore beaucoup de managers de commerciaux qui ne sont pas passés eux-mêmes par la vente dans leur carrière et qui ont du mal à accepter certaines réalités du terrain.)	Réponse copier-coller : Il s'agit de reprendre la dernière proposition validée par votre chef, voire celle qu'il a rédigée lui-même et s'en inspirer largement.	Gagner du temps pour l'investir sur des projets plus accessibles !
Vous avez reçu une demande d'un client déjà actif, ou d'un ancien client qui a déjà travaillé avec vous. Ce client vous fait confiance et vous demande de reproduire le même type de prestations.	Réponse e-mail, devis, ou proposition copier-coller : Il s'agit de convenir immédiatement avec le client que la rédaction d'une proposition détaillée est superflue puisqu'il vous connaît et que la signature d'un bon de commande suffira. Dans bien des cas, le client sera d'accord sur cette façon de faire. Finalement, il n'achète pas votre proposition mais votre produit ou service.	Gagner du temps !

Pour conclure sur ces stratégies d'évitement, nous considérons que, lorsque la décision est prise de formaliser une offre écrite, c'est qu'il a déjà été répondu favorablement de façon explicite à la question : « le jeu en vaut-il la chandelle » ? Et plus précisément :

- En quoi l'investissement temps/moyens/ressources pour monter l'offre, défendre la proposition, réaliser la prestation se justifie-t-il par rapport à nos autres clients et les autres projets que nous menons ?
- Quelles sont nos chances de remporter l'affaire ?
- À quelles ressources ou quels moyens aurons-nous accès pour réaliser la prestation en adéquation avec les impératifs et les contraintes du client ?
- Quels sont les risques financiers, commerciaux immédiats ou différés possibles liés à cette affaire ?
- Quels sont les bénéfices et les retombées positives de cette affaire pour l'entreprise ? Et pour moi personnellement ?

Si les réponses objectives à ces questions démontrent qu'il est souhaitable de passer à l'étape de la rédaction, il faut alors le faire mais de façon professionnelle. Voyons maintenant comment mettre les meilleures chances de succès de notre côté.

Le chemin de construction d'une proposition

Une proposition écrite professionnelle de qualité est le reflet d'une véritable démarche, démarche construite le plus souvent en mode projet quand cela nécessite l'intervention de plusieurs acteurs dans la rédaction. Mode projet veut dire quelques étapes à respecter et quelques précautions à prendre pour gagner en efficacité. Inutile de vous précipiter dans l'acquisition d'un logiciel pour construire des diagrammes PERT ou GANT, un peu de rigueur suffira.

La démarche que nous vous proposons est très simple. Nous la synthétisons dans la figure 8.1. Nous vous conseillons de la respecter dès que le projet est d'une taille significative et que plusieurs contributeurs peuvent vous aider à être plus efficace. Nous vous conseillons également de la respecter si vous travaillez seul. C'est vrai qu'animer un comité de rédaction tout seul sera peut-être un peu bizarre, mais au moins vous aurez le dernier mot. Plus sérieusement, respecter ces étapes vous aidera à systématiser les réflexes importants et à gagner en rigueur, d'autant plus que vos travaux seront sans doute étalés sur plusieurs jours.

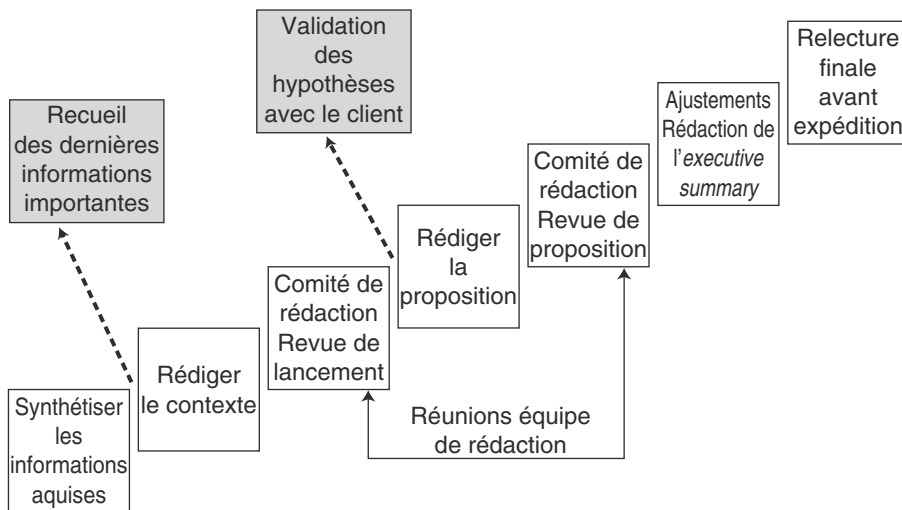


Figure 8.1 – Gérer un « projet » de construction de proposition écrite

Voyons maintenant les éléments clés de chaque étape. Nous traiterons ensuite en profondeur la partie centrale, la rédaction en tant que telle.

Synthétiser les informations acquises

Si le projet est important, il se peut que le cahier des charges et/ou les informations acquises lors du « brief » représente une masse d'informations importantes. Qui plus est, si vous avez eu plusieurs interlocuteurs, chaque point de vue a pu avoir dans votre esprit des impacts plus ou moins forts. Qui a raison ? Quelles sont les informations vraiment clés ? Pour vous guider dans cet exercice voici les quelques questions auxquelles vous pouvez vous soumettre. Triez vos informations avec votre BRAIN :

But :

- Quels sont les enjeux du projet ?
- Pourquoi maintenant ? Quelle est l'origine du problème soulevé ? Que se passerait-il si rien n'était fait ?

Réalisation attendue :

- Quels sont les points clés du cahier des charges ? Pourquoi ?
- Quelles sont les principales contraintes à respecter ? Délais, budget, compatibilité, zones géographiques, etc. Pourquoi ?
- Quels sont les a priori positifs et négatifs sur les solutions envisageables ? Les premières pistes évoquées par le client lui-même. Ses réactions à nos premières hypothèses. Ses commentaires sur les solutions antérieures, etc.

Activité du client :

- Comment définir le business du client et ses évolutions récentes ? Quel est son environnement business (Forces, Faiblesses, Menaces, Opportunités) ?
- Qui sont les clients du client ?
- Qui sont ses principaux concurrents ? Qui sont les plus récents ? Les plus dangereux ?
- Comment le client caractérise-t-il lui-même son business ? (Que répond-il à la question : quelles est la spécificité de votre métier ?)
- Comment le client gagne-t-il de l'argent ? Quel est son business model ?
- Quelles sont les limites de son business model ? Quelles sont les frustrations qui limitent la croissance du gain ?

Individus :

- Quelles sont les motivations de mon interlocuteur principal ? Que veut-il ? Que ne veut-il pas ? Pourquoi ?
- Qui sont les autres personnes qui participent à la décision ? Pourquoi eux ? Quels sont leurs intérêts ?

- Quelle est l'obsession du président ? Quel est le « courant de pensée » en vogue dans l'entreprise en ce moment ?

Nous et les autres :

- Quels sont à ce jour les autres fournisseurs de l'entreprise sur notre terrain de jeu ? Qu'en pense le client ?
- Combien de fournisseurs potentiels sont consultés sur ce projet ? Qui sont-ils ? Pourquoi ?
- Comment sommes nous perçus à ce stade ? Pourquoi ?

Vous livrer à cet exercice et recenser vos réponses à ces questions vous permettra d'atteindre plusieurs objectifs.

Buts du BRAIN

Vous aider à réfléchir « vu du haut », c'est-à-dire avec le recul nécessaire pour commencer à visualiser la ou les réponses adaptées aux enjeux.

Faciliter la rédaction de la première partie de votre proposition : la reformulation du contexte.

Faciliter le dialogue avec les autres personnes qui participeront à ce projet (comité de rédaction).

Identifier les informations manquantes dès que possible pour avoir le temps de les recueillir.

Recueillir les dernières informations importantes

Si la synthèse que vous venez de réaliser fait apparaître quelques « trous dans la raquette », alors il est encore temps de faire votre enquête.

Vous pourrez compter sur les différentes pistes suivantes :

- le chef de projet du client;
- vos autres interlocuteurs chez le client si vous en avez;
- vos collègues qui ont déjà travaillé avec ce client;
- le site internet du client;
- votre réseau :
 - les anciens collaborateurs chez ce client,
 - les anciens ou actuels fournisseurs de ce client,
 - les cadres actuellement en poste chez ce client;

- les vendeurs de ce client (tactique redoutable qui consiste à demander à vos propres acheteurs de consulter les vendeurs du client... Assister à cet entretien vous permettra de comprendre quel est le discours politiquement correct du moment);
- Google; comme toujours une séance approfondie sur Internet peut permettre à celui qui s'en donne la peine d'obtenir beaucoup d'information sur l'historique récent de l'entreprise, la perception de ses clients, l'identité numérique de ses principaux cadres, les profils des décideurs, leur parcours, etc.

Rédiger le contexte à chaud

Vous avez synthétisé toute l'information rassemblée. Maintenant vous pouvez vous lancer et rédiger la partie de la proposition sans doute la plus fastidieuse mais qui est très importante, la reformulation du contexte de la demande et des objectifs du projet. Rédiger ces quelques pages dès que possible permet de limiter les écarts entre ce qui a été dit par le client et votre reformulation.

En outre, dans la gestion de l'effort nécessaire, une fois cette partie rédigée, le reste paraît plus facile et surtout plus attrayant.

Par ailleurs, ce sera une excellente façon de briefer les autres membres de votre comité de rédaction, en amont de votre première réunion. Ainsi, vous donnerez à votre gestion de projet un caractère très professionnel. Chacun disposera, avant la première réunion, des éléments utiles pour commencer à réfléchir¹ :

- le contexte rédigé tel qu'il figurera dans la proposition (plus de détails sur la rédaction elle-même se trouvent dans les pages suivantes);
- votre synthèse des éléments qui ne peuvent pas figurer dans la proposition mais qui sont importants à prendre en compte;
- vos premières idées de réponses possibles;
- les premiers points d'accord avec le client (les hypothèses suggérées qui ont été validées).

La revue de lancement avec le comité de rédaction

Vient maintenant votre première réunion avec le comité de rédaction. Vous n'êtes pas obligé de le baptiser de la sorte; ce qui est important, c'est de réunir les acteurs internes qui peuvent apporter leur valeur ajoutée et ainsi augmenter la capacité de

1. Nous ne saurions que trop recommander de généraliser cette pratique qui consiste à informer les participants à une réunion *avant*. Une réunion est censée donner l'occasion d'échanger des points de vue et si possible de prendre des décisions, pas de découvrir ensemble des éléments au même moment.

séduction de la proposition. Vous pourrez ainsi y inviter des experts techniques, des collègues qui ont une expérience significative dans ce type de projet, un membre de la direction si le projet impose des arbitrages ou de dégager des budgets pour produire dans les temps certains livrables.

Cette première réunion pourra suivre l'ordre du jour suivant :

- tour de table sur les questions éventuelles que la lecture préalable des informations envoyées en amont a pu provoquer;
- recensement des réponses techniques possibles;
- choix de la stratégie de réponse.

On peut distinguer trois stratégies de réponses possibles.

Stratégie 1 : répondre dans le cadre précis du cahier des charges. Cette stratégie est à privilégier si vous êtes arrivés en amont de l'affaire et que vous avez pu participer avec le client à la définition de son besoin et/ou du cahier des charges. C'est aussi la bonne stratégie si votre politique de prix est agressive et cohérente avec un business model d'entreprise basé sur une domination par les prix. L'objectif est alors de *rassurer* le client sur la qualité de son cahier des charges en y répondant scrupuleusement et ainsi décrédibiliser les offres éventuelles de concurrents en stratégie 2 et 3.

Stratégie 2 : répondre au cahier des charges tout en offrant des services ou options qui vous différencient de la concurrence. Ceci est une meilleure stratégie si vous êtes arrivés sur l'affaire juste avant la consultation. Les concurrents sont donc probablement déjà mieux installés dans la relation et tiennent la corde. Il faut donc essayer de marquer les esprits sur une valeur ajoutée suffisamment différenciante pour être « short-listé ». Évidemment, ceci nécessite d'avoir une très bonne connaissance de son marché et de savoir qui sont les concurrents sérieux sur l'affaire. La rédaction de l'offre, notamment les passages intitulés « Notre approche » vont dans ce cas chercher à *inquiéter* le client sur des risques ou contraintes non perçus à ce stade... et qui correspondent à des points forts de votre offre.

Stratégie 3 : c'est la stratégie apparemment la plus risquée, mais sans doute la plus réaliste si vous arrivez très en retard dans la consultation et/ou lorsque vous savez que vos chances de l'emporter sont quasi nulles. L'idée est alors de provoquer un choc, au moins dans l'esprit d'un des décideurs qui incitera les autres à vous retenir dans la short-list. Cette stratégie consiste à ne pas répondre au cahier des charges mais plutôt proposer une solution alternative, qui ne répond pas au besoin exprimé, mais qui répond *aux enjeux* du client. L'idée est de se démarquer radicalement des autres concurrents et aussi de *faire peur* au client, semer le doute sur la qualité de son cahier des charges. Il faut « l'obliger » à repenser sa définition de besoin et de solution exprimés. C'est souvent une stratégie payante. Si ce n'est pas le cas pour l'affaire en cours, ce le sera pour la suivante car agir ainsi contribue à se construire une image d'innovation et de conseil.

Une fois la stratégie retenue, il s'agit de travailler ensemble sur le recensement des ressources utiles à la rédaction. Dans le cas le plus simple, il s'agira d'identifier les « bouts de propositions » déjà rédigées sur les points clés de cette nouvelle offre. Évidemment, il faut se méfier des copier-coller à l'emporte-pièce. Mais il faut aussi éviter de tout réinventer. Si quelqu'un a déjà bien rédigé l'approche de votre entreprise dans tel ou tel domaine, inutile de perdre du temps pour rien. Dans les cas plus complexes, l'arbitrage de la direction sera utile pour dédier une ou plusieurs ressources à la rédaction des passages nécessitant des expertises particulières.

Pour les très gros projets, il conviendra de terminer cette première réunion par la définition d'un calendrier de réunions intermédiaires. Ceci sera utile si les rédacteurs sont multiples. Comme le virtuel a ses limites, ces réunions permettront au rédacteur en chef (le commercial responsable) de vérifier l'avancée des travaux et leur harmonie.

Valider les hypothèses avec le client

Quelle que soit la stratégie retenue, nous vous conseillons vivement de « pré-vendre » votre réponse à votre interlocuteur principal. Même s'il n'est pas d'accord (par exemple en stratégie 3) le fait de le préparer à votre réponse réduira le risque d'un aller simple vers la corbeille. L'idée, dans ce cas, est de lui donner des arguments pour justifier votre réponse et l'aider à préparer les autres membres du jury à lire quelque chose de différent.

Voici par exemple, les façons de pré-vendre la réponse que pourrait utiliser le commercial d'un éditeur de logiciel dialoguant avec le chef de projet client :

Stratégie 1 :

« Vous avez raison de vous en tenir à votre cahier des charges qui se concentre sur les fonctionnalités essentielles. Cela évite les dérapages de budget. Et concernant le déploiement utilisateurs ? Oui, d'accord, on ne le chiffre pas, vous le faites vous-même. Je voulais valider, car nous pouvons aussi le faire mais, vous avez raison, c'est relativement simple à déployer et vos équipes sont largement compétentes. Ce n'est pas la peine d'investir de l'argent qui peut être économisé facilement. Je voulais juste m'assurer que nous étions bien d'accord sur ce point. On est bien d'accord. Ce n'est pas ce que vous voulez ? »

Stratégie 2 :

Votre cahier des charges est très clair mais que comptez-vous faire pour le déploiement ? Le faire vous-même ? C'est vraiment un choix stratégique. C'est probablement le point de vigilance N° 1. Est-ce un problème de budget ? Je ne cherche pas à vous vendre cette prestation qui est mineure par rapport à l'investissement, il n'y a pas d'enjeu de chiffres pour moi mais je pense que c'est vraiment votre intérêt. Un tiers

des projets échouent pour cette raison et notre politique n'est pas de faire croire au client que c'est un sujet simple. Par exemple, l'entreprise X a fait ce choix et aujourd'hui s'en mord les doigts. Je suis ennuyé parce que c'est plus facile de rassurer le client *avant* et de lui dire que tout est simple, quitte à gérer la déception *après*. Non vraiment, sur ce genre de projet, un déploiement réussi est une condition de succès importante et ce n'est pas si facile que certains veulent bien le dire. Vos équipes ? Bien sûr elles peuvent le faire si elles sont bien formées et si elles sont disponibles ou pas affectées sur d'autres projets. Ce que je vous propose c'est de vous chiffrer le déploiement en option. Je mettrai également quelques références de projets avec des témoignages de clients qui s'expriment sur l'intérêt de verrouiller le déploiement. Si vous avez un problème de budget je pense qu'on peut faire des économies sur le poste paramétrage pour compenser.

Stratégie 3 :

« J'ai lu votre cahier des charges. L'enjeu de cette application est bien un gain de productivité pour l'entreprise et donc des réductions des coûts. C'est bien cela ? Écoutez, c'est dommage qu'on n'ait pas pu en parler avant votre cahier des charges car notre approche sur ce type de problématique est radicalement différente. Êtes-vous ouverts malgré tout à une réponse décalée mais focalisée sur une réduction de coût pour vous ? C'est une option en *facilities management* de l'application comme ce que l'on a fait chez X qui leur a permis d'avoir un ROI en 12 mois avec une reprise de leurs équipes par un de nos partenaires. Sinon tout ce que vous pourrez faire sera relativement classique ; n'en attendez pas de miracles en gains de productivité car il y a beaucoup de coûts cachés. Toutes les études montrent que les coûts d'installation, de paramétrage et ensuite de maintenance de ce type de solutions sont toujours très en deçà des promesses. Et puis ensuite, ceux à qui on le reproche le plus ne sont pas les vendeurs... eux, ils ne doivent pas rendre de comptes très longtemps... Est-ce qu'on s'abstient de répondre ou préférez-vous qu'on vous envoie quand même une vision de la façon dont on pourrait vous aider à atteindre votre objectif dès la première année ? »

Évidemment ce type de dialogue est inconcevable sur les marchés publics au-delà des seuils de marchés négociés, puisqu'il est interdit de prendre contact avec le client pendant la consultation et de ne pas répondre à la question. Répondre hors cahier des charges dans ce cas est inutile, tout se joue en amont.

Rédiger la proposition

Vous avez déjà rédigé la première partie de votre proposition, c'est-à-dire la reformulation du contexte et de la demande du client. Nous allons évidemment rentrer dans le détail des conseils à suivre pour structurer et rédiger efficacement votre proposi-

tion dans la partie suivante de ce chapitre. À ce stade, ce sont juste quelques conseils d'organisation que nous vous suggérons de respecter.

➤ *Respecter la loi de Carlson*

Déjà décrite dans le chapitre 1, p. 29 cette loi du temps qui consiste à respecter des « séquences de travail homogènes » sera particulièrement importante. Rédiger sa proposition de cette façon sera plus rapide mais aussi plus pertinent. La cohérence d'ensemble sera plus facile à exprimer d'une seule traite que *via* un travail morcelé par de multiples interruptions. Croyez-en l'expérience de ceux qui ont écrit quelques lignes de suite dans leur vie : une fois lancée, l'écriture vient plus facilement.

➤ *S'isoler*

La règle précédente sera plus facile si vous êtes vraiment « enfermés » à l'abri des sollicitations.

➤ *Se concentrer d'abord sur l'approche et/ou la description de l'offre*

C'est la partie la plus importante de la proposition : elle répond à la question du client : pourquoi travailler avec eux ? Concentrez-vous d'abord et surtout sur cette partie. Si vous êtes à court de temps, vous pourrez ensuite déléguer les autres parties à votre assistante. Si vous n'avez pas d'assistante, vous pourrez rédiger le reste de façon morcelée pendant vos temps disponibles car ils nécessitent moins de concentration et moins d'ingéniosité.

➤ *Optimiser vos talents...*

Nos observations nous laissent penser que le monde des commerciaux rédacteurs est finalement assez binaire : il y a les doués et les anti-doués du clavier ! Si vous faites partie des premiers, tant mieux. Vous allez gagner du temps et vos propositions seront le reflet plus précis de votre pensée. Si en revanche vous faites partie des anti-doués, alors vous savez sans doute ce que représente la douleur de chercher la fameuse fonction qui vous permettra de supprimer cette « puce » insupportable qui vous empêche de faire finir votre phrase sur la même page... Et que dire de ce changement de taille de police automatique qui ruine régulièrement vos velléités artistiques... Si vous vous reconnaissez, n'insistez pas ! Vraiment, nous vous conseillons de vous organiser et de militer auprès de votre patron (en lui faisant lire ces lignes si nécessaire) pour vous éviter ce cauchemar. Votre valeur ajoutée doit s'exprimer sur le fond de la proposition. Sur la forme, votre assistante sera sans doute beaucoup plus efficace. En outre, dernier mot pour votre patron... Votre temps serait sans doute

mieux rentabilisé chez le client que face à votre ordinateur. Enfin, si vous êtes plusieurs dans ce cas, il est peut-être temps de militer pour la mise en place d'un outil de *proposal management*¹.

La revue de proposition

Il s'agit maintenant de réunir à nouveau votre comité de rédaction. Bien entendu, chaque membre aura reçu au préalable l'état actuel de votre proposition, c'est-à-dire quasi définitif.

Cette ultime réunion du comité de rédaction pourra suivre l'ordre du jour suivant :

1. Tour de table des remarques et suggestions sur le document adressé quelques jours (heures ?) avant. Attention à l'orgueil mal placé. Lorsqu'on a passé beaucoup de temps à rédiger, la critique peut être difficile à accepter. Il faut savoir entendre les suggestions de ceux à qui on a demandé de s'investir. À vous le dernier mot, mais prenez soin de ne pas tomber dans le piège de la cohérence. Écouter c'est accepter d'entendre.

2. Validation définitive des aspects budgétaires. À la lumière des travaux précédents et des éventuels ajustements issus des remarques constructives du début de réunion, le budget peut maintenant être fixé. Deux cas de figure peuvent se présenter :

- Vous n'avez pas beaucoup de flexibilité. Le cahier des charges est précis, et votre réponse est bien adaptée à ce cahier des charges. Ni plus ni moins. Dans ce cas, votre proposition budgétaire peut être envoyée en l'état, sans oublier bien sûr de prévoir une petite marge de manœuvre pour mener la négociation classique avec les acheteurs.
- Vous n'êtes pas complètement certain d'avoir évalué correctement ce que le client est prêt à investir. Il est alors préférable, avant d'envoyer définitivement sa proposition, de sonder le client au préalable, au risque de partir sur des chiffres trop décalés avec les concurrents ou le budget du client, donner une pré-idée de budget au client en lui précisant que l'on continue à affiner mais que l'on voudrait avoir déjà une première réaction de sa part. C'est au pire un coup de téléphone qui ne sert à rien quand le client ne veut pas s'engager sur une réaction, au mieux trois minutes de conversation qui permettent de comprendre que la proposition envoyée en l'état partait directement à la corbeille sans possibilité de rattrapage. C'est donc toujours du temps bien investi lorsque l'on vend des solutions où le client n'a pas d'idée précise au départ de l'investissement ou que les scénarios de solutions ou d'options peuvent faire varier le budget de façon significative. Pour

1. L'intérêt et les principales fonctionnalités de ce type de solution sont décrites en fin de chapitre, p. 540.

ces raisons, une revue de proposition se fait toujours au moins 48 heures avant la réponse finale afin de se laisser un temps de réaction et de dernière adaptation.

Ajustements et rédaction de l'executive summary

Évidemment, une revue de lancement à valeur ajoutée aura sans doute apporté des idées complémentaires, des suggestions, des critiques constructives. Il est maintenant temps de les prendre en compte. Il est donc important de prévoir le temps nécessaire pour le faire. Attention, prévoir de demander leur avis à des collègues et leur dire qu'il est trop tard pour prendre en compte leurs remarques est la meilleure façon de frustrer tout le monde. Moralité, nous vous conseillons de bloquer du temps dédié à la prise en compte de ces ajustements dès la planification initiale du projet.

Dès qu'une proposition dépasse les 20 pages, il est vivement conseillé d'adresser également au client un deuxième document, l'*executive summary*. Il s'agit d'une synthèse, voire un courrier résumé. Le principe de l'*executive summary* est de donner l'occasion aux lecteurs qui veulent aller rapidement à l'essentiel d'avoir cette possibilité. Par exemple les gens qui sont plutôt « global » apprécieront.

Relecture définitive et expédition

Voilà, nous y sommes ! Votre proposition a belle allure. Vous êtes sur le point de l'expédier. Dernière précaution, la faire relire par votre assistante avec une mission de « revue de détails ». Quels détails ? En voilà quelques-uns sur la piste desquels vous serez toujours bien inspiré de lancer votre meilleur limier.

Quelques détails à vérifier avant l'expédition

Fotes d'ortogafes.

Respect de la charte graphique.

Harmonisation des tailles de polices (indice de copier-coller quand ce n'est pas le cas).

Cohérence des puces.

Sommaire et cohérence avec la pagination.

Logo et nom du prospect.

Recherche des noms d'interlocuteurs et/ou de sociétés qui ont fait l'objet des propositions « sources »... (recevoir une proposition avec ici et là le nom d'une autre entreprise est du meilleur effet répulsif).

La rédaction de la proposition

Nous allons maintenant rentrer dans le détail des conseils de rédaction utiles pour structurer et produire une proposition efficace et séduisante. Nous verrons successivement trois points clés :

- écrire une proposition à un *groupe* de décideurs,
- structurer sa proposition, les différentes composantes à rédiger,
- soigner le style et la forme.

Écrire à un groupe de décideurs

Dans tout grand compte, et dès que l'enjeu le justifie (c'est-à-dire à partir de 5 000 € de dépense vu l'emprise croissante des financiers et des acheteurs dans la majorité des grands comptes...), un grand nombre de profils et de fonctions variés vont lire votre proposition. Celle-ci va être parcourue, décortiquée, analysée, commentée par plusieurs personnes.

Chacun des interlocuteurs associés au processus de décision va y chercher des éléments sur lesquels il se retrouvera plus particulièrement.

► *Des niveaux de lecture différents*

Il est difficile d'évaluer le temps consacré par les décideurs à lire une proposition. Cela varie selon le sujet, leur attrait pour ce sujet, le montant d'investissement en jeu, les luttes d'influence internes, etc. Ce dont on est à peu près sûr, c'est que les décideurs « stratèges » y consacreront probablement moins de temps que notre interlocuteur chef de projet. Et que pour les autres acteurs, bien malin celui qui pourrait donner à l'avance la liste de tous ceux qui liront vraiment la proposition et donneront un avis. Il s'agit donc de créer plusieurs niveaux de lecture pour des lecteurs divers qui auront des styles de personnalité et des attentes sur le projet très différents. Commence donc un exercice périlleux, où l'on va chercher non seulement à se mettre « dans la peau du client » pour écrire la proposition, mais dans la peau de plusieurs interlocuteurs chez le client.

Trop souvent les propositions écrites que nous auditons chez nos clients ne sont rédigées qu'à travers un seul prisme : l'aspect technique et la dimension « produit » vendu. Elle ne peut donc intéresser que ceux qui sont demandeurs de descriptifs techniques de la solution du fournisseur (à condition qu'ils soient capables de comprendre le jargon technique ou métier utilisé...). Le modèle Hermann des préférences cérébrales (HBDI¹) est un bon outil pour guider celui qui cherche à enrichir sa présentation,

1. © Hermann.

en pensant à communiquer à chacun des quatre grands profils rencontrés. Nous savons que ce modèle est contesté scientifiquement mais nous considérons qu'il reste très utile pour une lecture rapide et opérationnelle des modes de décision.

► *Le modèle des préférences cérébrales*

En quelques mots, ce modèle (certains diraient cette carte de lecture) a été créé par Ned Hermann à l'occasion de ses recherches sur les équipes les plus performantes. Il s'est inspiré des travaux des professeurs Speary et Mc Lean sur les « niveaux » de fonctionnement cérébral (reptilien, limbique, cortical) et sur les fonctions spécifiques des deux hémisphères (cerveau gauche – séquentiel, linéaire, factuel... – et droit – global, synthétique, intuitif...). Ned Herrmann a proposé un modèle analogique reprenant à la fois un axe gauche/droite et un axe cortical/limbique. Cette approche identifie donc 4 zones avec leurs spécificités distinctes. La figure 8.2 résume de façon très synthétique le résumé de la « carte » de lecture.

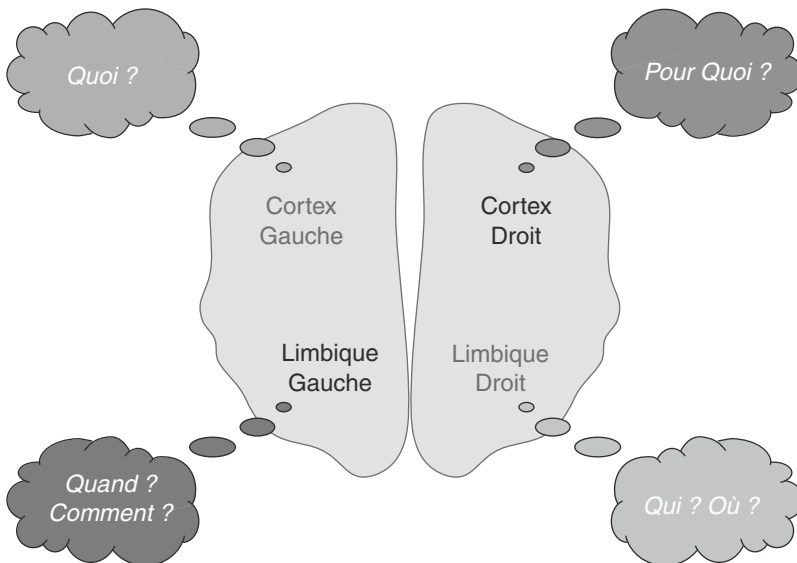


Figure 8.2 – Le modèle des préférences cérébrales

• Les « cortex gauche »

Ils aiment le factuel, les chiffres, la logique. Ils aiment bien résoudre des problèmes rigoureusement. Dans une proposition ils seront intéressés par le « **Quoi** » :

- Que nous apporte cette solution en valeur ajoutée technique ?
- Que nous apporte-t-elle en retour sur investissement financier ? Que disent les chiffres ?

- Quels sont nos risques concrets ? Sont-ils quantifiables ?
- La démarche proposée par le fournisseur est-elle logique, cohérente et claire ?

• **Les « cortex droit »**

Ils aiment les idées, les projets nouveaux et l'esprit de synthèse. Ils sont à l'aise avec l'ambiguïté, le changement, les nouvelles possibilités et ils ont besoin de vitesse pour réfléchir et agir. Dans une proposition ils seront intéressés par le « **Pour Quoi** » :

- Le fournisseur a-t-il bien compris nos enjeux globaux ?
- A-t-il une vision synthétique de nos objectifs et risques ?
- Où veut-il nous amener ?
- Quelles seront les autres conséquences si nous travaillons avec eux, au-delà de ce projet ?
- Quelle est la part d'originalité dans la démarche ?
- La proposition est-elle simple et rapide à lire ?

• **Les « limbiques gauches »**

Ils aiment l'organisation, la rigueur, la stabilité. Ils ont besoin de plans détaillés avec une approche complète et pratique. Du concret et pas de grandes envolées car ils remarquent vite les détails qui « clochent ». Dans une proposition, ils sont intéressés par le « **Comment** » :

- La proposition est-elle impeccable dans sa forme (sommaire, plan détaillé, pagination, fautes d'orthographe, etc.) ?
- Ce fournisseur est-il sûr ? Quelles sont leurs références ?
- Comprend-on bien la logique de la mise en place de leur solution par séquences ?
- Concrètement, quels seront les détails à régler (chez eux et chez nous) pour la mise en œuvre ?
- Le planning est-il clair et réaliste ?

• **Les « limbiques droits »**

Ils aiment les contacts, le relationnel, la convivialité. Ils sont attentifs à l'ambiance de travail, à l'enthousiasme, aux émotions des uns et des autres. Ils ne tolèrent pas le manque d'éthique et le manque de valeurs personnelles. Dans une proposition ils sont intéressés par les hommes et femmes avec qui ils travailleront. Ils se méfient des institutions et recherchent d'abord des affinités personnelles. Dans une proposition, ils sont intéressés par le « *Qui* » :

- Quel est le background personnel et professionnel de nos interlocuteurs ?
- Sont-ils sympathiques et intéressants à titre personnel ?
- Qui seront les personnes impliquées chez nous ? A-t-on bien pensé à associer toutes les parties prenantes ?

Finalement ce modèle rappelle qu'une bonne proposition, forcément lue par des profils de personnalité différents, a tout intérêt à couvrir un champ de réponses larges pour satisfaire les uns et les autres. Parfois, il s'agit aussi d'arbitrer entre différentes présentations : par exemple, entre la proposition complète et la proposition synthétique, entre ceux qui recherchent du détail et ceux qui veulent de la synthèse et du global.

Structurer sa proposition

Évidemment la structure d'une proposition, son organisation, pourra varier à la marge selon les métiers. Néanmoins l'audit de nombreuses propositions, bonnes et moins bonnes, nous conduit à vous proposer de respecter les grandes sections suivantes. Nous suggérons également de respecter cet ordre. Nous voyons encore des propositions hyper égocentrées qui commencent par 10 pages de présentation de la société, ce qui n'est sans doute pas la meilleure façon de démontrer sa capacité d'adaptation.

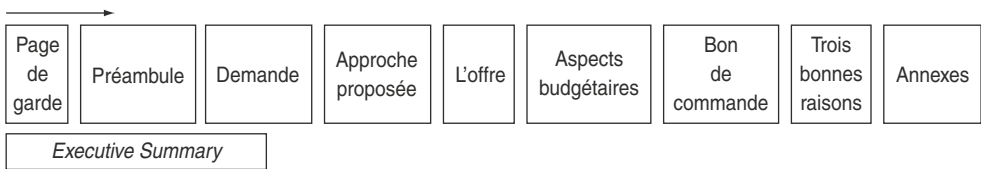


Figure 8.3 – Structure d'une proposition

L'objectif est de rendre chaque partie « efficace » c'est-à-dire qu'elle propose à chaque fois de la valeur ajoutée, de la différenciation, de l'envie, de la réassurance. Nous allons donc passer en revue chacune de ces composantes.

► *La page de garde*

C'est la première image que vos lecteurs auront de votre travail, donc autant la soigner. Voici une check-list de point à valider ou à passer en revue pour « challenger » la qualité de votre page de garde.

• Le titre de la proposition

L'originalité est permise. L'objectif est de donner un titre qui traduise le sens de votre proposition de valeur. Si vos concurrents se contentent d'un titre du type « Proposition commerciale pour la mise en place du CRM truc », vous avez sans doute les moyens de commencer à vous différencier d'emblée par un titre qui « colle », c'est-à-dire qui frappe l'imaginaire des lecteurs et qui commence à vendre votre différence.

Une façon de frapper l'imaginaire avec le titre de la proposition est par exemple de reformuler le « méta-objectif » Nous avons rencontré beaucoup de clients depuis des années qui recherchent toujours la même chose pour leur entreprise : gagner de l'argent ou gagner du temps. D'ailleurs, gagner du temps c'est gagner de l'argent, donc en fait cela n'en fait qu'un : gagner de l'argent. C'est ce que l'on appelle un méta-objectif, au-dessus des autres et toujours présent.

Exemple... d'un dialogue imaginaire vendeur/client

Client : Il faudrait que j'achète un balai.

Vendeur : Pour quoi faire ?

Client : Pour nettoyer les bureaux.

Vendeur : Pourquoi avez-vous besoin de nettoyer les bureaux ?

Client : Ben, pour qu'ils soient propres !

Vendeur : Mais en quoi c'est important pour vous d'avoir des bureaux propres ?

Client : Ben, par respect pour mes salariés, c'est le minimum quand même.

Vendeur : Bien sûr. Et vous pensez que cela va apporter quoi à vos salariés, que vous leur montriez du respect ?

Client : Ben, ils seront plus motivés c'est évident.

Vendeur : Et des salariés plus motivés...

Client : Oui, ils seront plus performants.

Vendeur : Et plus performants pour votre entreprise, concrètement cela va se traduire comment ?

Client : Ben on va gagner plus d'argent !

Vendeur : Et ben voilà ! Et vous ne pouviez pas me dire tout de suite ce que vous vouliez vraiment ? !

Voilà un méta-objectif plus clair...

Voici quelques pistes de méta-objectifs qui se cachent derrière des demandes parfois apparemment plus classiques et plus standards (pour vos concurrents).

Quelques méta-objectifs

Se distinguer sur son marché pour augmenter son chiffre d'affaires.

Changer son image pour mieux coller à l'évolution de ses clients.

Distancer (ou rattraper) ses concurrents pour prendre des parts de marché.

Faire des économies de gestion, de productivité.

Accélérer un *time to market* ou accélérer son projet

Se positionner sur un nouveau marché innovant et prometteur, etc.

- **La charte graphique**

Certes, elle est importante pour toute la proposition mais surtout pour la première page. La première page de « l'objet » qu'est votre proposition doit être attrayante et aux normes de la charte graphique de votre entreprise.

- **Le nom du client**

Il est mis en valeur, au moins autant que le nom de votre propre entreprise. Si possible, son logo (le bon) est également présent quand le client accepte qu'on l'utilise. Mais attention cela devient aussi galvaudé et certains clients n'apprécient pas qu'on prenne leur logo.

- **Le nom des destinataires**

Attention aux classiques fautes d'orthographe sur les noms. Dans le doute, prenez le temps de vérifier. Rares sont les gens qui apprécient de voir leur nom écorché, surtout sur un document qui a vocation à être diffusé.

- **Le nom du ou des rédacteurs**

C'est une bonne façon de valoriser votre travail et de le personnaliser.

- **La date d'émission**

Elle est utile pour acter le respect des contraintes de réception imposées par le cahier des charges et aussi pour s'y retrouver plus tard lorsque plusieurs versions successives auront été rédigées (pas souhaitable mais fréquent).

Et en option sur cette page de garde :

- **La demande de confidentialité**

Nous avons déjà vu cette pratique qui consiste à mentionner sur la page de garde le caractère confidentiel et exclusif du travail réalisé pour la construction de cette offre. Ceci est une bonne façon de valoriser davantage encore l'importance du travail réalisé en amont et de rappeler que votre travail n'est pas censé atterrir sur le bureau de votre concurrent. Selon les métiers, cette mention sera plus ou moins ferme, plus ou moins développée.

- **La date de validité**

Attention ceci est important si votre business l'impose. Par exemple, on peut imaginer que, sur un marché dépendant des cours des matières premières, ceci est crédible.

En revanche, mentionner une date de validité sans justification sérieuse dans le seul but de mettre la pression au client pour qu'il accélère son process de décision est plutôt risible et décrédibilisant.

► *Le préambule*

Ce préambule est en quelque sorte un « message personnel » adressé par le rédacteur de la proposition aux lecteurs du projet. Voici quelques messages à faire passer d'emblée par ce petit texte de quelques lignes :

- *Courtoisie* : remerciements pour la confiance accordée en nous sollicitant sur ce projet.
- *Cohérence* : rappeler les sources qui ont servi de base à la proposition : cahier des charges et entretiens avec les responsables internes du projet. Ne pas hésiter à les nommer. L'objectif est d'engager le client à partir des bases sur lesquelles il nous a fait travailler. Rien n'est jamais immuable, mais si ceci peut lui éviter de vous dire ensuite que les critères de choix étaient complètement différents que ceux évoqués jusqu'alors, c'est toujours cela de gagné. Il est également judicieux de dire, le cas échéant, que tous les éléments pris en compte dans le cahier des charges n'ont pas été systématiquement reformulés dans la proposition. Reformulés non, mais pris en compte oui.
- *Engagement et émotion* : nous avons vu dans le chapitre 4, p. 316, la force de l'effet d'émotion. Nous avons aussi vu dans les pages précédentes qu'il n'y a pas que des gens factuels qui lisent les propositions. Il n'est donc pas superflu de rappeler votre *engagement à réussir ce projet et à tout faire pour vous assurer le plus haut niveau de satisfaction*.
- *Personnalisation de la relation* : cette page est signée, par le rédacteur, sous son nom répété une nouvelle fois en toutes lettres. Ce n'est pas seulement une société qui a travaillé sur le projet, c'est une équipe, représentée par une personne qui s'engage.
- *Et en option* : si le contexte le permet ou le justifie, pourquoi ne pas envisager une double signature de ce préambule, pour donner l'occasion à votre Direction de s'engager à vos côtés. Encore une façon de montrer que toute l'entreprise est concernée par ce projet.

► *La demande*

L'objet de cette section est de reformuler la demande du client, son contexte, ses objectifs et ses enjeux. Vous pourrez lui donner des titres différents.

Exemples

- Notre compréhension de votre cahier des charges
- Synthèse de votre projet
- Les objectifs de votre projet...

Il est aussi possible de prévoir plusieurs sous-sections à cette partie lorsque la complexité de la demande l'impose :

Exemples

Votre demande :

- Le contexte
- Les points clés du cahier des charges
- Les contraintes à respecter
- Les enjeux du projet

Quel que soit votre choix quant à l'articulation de cette section, son objectif est aussi simple qu'important. C'est dans cette partie que la mise en évidence du contexte du client, de ses véritables enjeux, des évolutions récentes, de son organisation, de ses projets, va apparaître et va permettre une réponse circonstanciée et complète. Les Anglo-Saxons désignent cette aptitude à synthétiser l'ensemble des objectifs du client par ATFQ (*Answer The Full Question*). En français, on pourrait traduire par le célèbre « Je vous ai compris » de De Gaulle. C'est également à ce moment-là que seront indiquées les précisions supplémentaires obtenues en dehors du cahier des charges (commentaires des interlocuteurs dédiés au projet, mais aussi des « relais » internes connus, des évolutions que nous avons nous-mêmes constatées...).

Pour donner envie au client de nous faire confiance (n'oublions pas sa courbe de stress lors de cette phase de lecture et de présélection), montrons-lui déjà qu'on l'a compris dans toute sa complexité et son unicité. Le client pense souvent qu'il est unique et que sa demande est forcément très spécifique. Ne le contrarions pas; au contraire, accentuons cette perception pour mieux valoriser notre offre.

Attention, l'objectif n'est pas de remplir des pages et des pages de choses que le client connaît déjà parfaitement. Ce n'est donc pas (et surtout pas) une reformulation des besoins du client déjà écrits dans le cahier des charges. Par exemple, il n'y a aucun intérêt à rappeler dans la proposition que l'entreprise cliente a été créée en 1948, que son fondateur s'appelait Alfred Lefranc et que depuis l'entreprise a évolué successivement sur tel et tel secteur. Quelle est la valeur ajoutée à rappeler tout cela ? De la même façon, lorsqu'on reçoit un cahier des charges, pourquoi perdre du temps à en recopier tous les termes dans sa propre proposition ? Nous pouvons imaginer que le client connaît son cahier des charges, non ?

En revanche ce qui est pertinent c'est de traduire ce qui a été récolté en objectifs, en enjeux, en résultats à atteindre. Le client préférera lire une page qui résume la compréhension de ses enjeux plutôt que deux pages de « lignes » qui reformulent des choses qui figurent dans son site internet et que tout le monde connaît.

Afin de vous assurer que votre rédaction respecte bien ces principes, relisez-vous en soumettant votre travail aux quelques questions tests suivantes.

Testez votre compréhension du client

Auriez-vous pu écrire la même chose pour le client précédent ?

Si vous étiez le patron de la société cliente, reconnaitriez-vous vos enjeux stratégiques (compréhension « macro ») ?

Si vous étiez le chef de projet client, auriez-vous le sentiment que vos préoccupations très terre à terre ont été entendues (compréhension « micro ») ?

Si ce test est positif, il est temps de passer à la section suivante. En revanche, si vous avez du mal sur cette partie et que vous êtes un peu « sec » pour écrire ne serait-ce qu'une page intelligente au client pour lui démontrer votre bonne compréhension, mieux vaut repartir en recherche d'information.

► *L'approche proposée*

Il s'agit maintenant de rassurer le lecteur sur l'expertise de votre société sur le sujet et sur sa capacité à répondre aux enjeux. Là encore, vous pourrez choisir un titre de section différent selon vos habitudes ou votre culture métier.

Exemples

- X idées directrices
- Notre approche du « thème XYZ »
- Nos convictions pour...

Quel que soit le titre retenu, l'objectif est maintenant de valoriser votre expertise, votre hauteur de vue sur le sujet, votre capacité à prendre en main le projet en y apportant une vraie valeur ajoutée.

Tout l'art consiste à donner envie au lecteur de travailler avec vous, envie d'en savoir plus sans pour autant tomber dans le discours égocentré qui compose encore de trop nombreuses propositions.

☞ *L'expertise ne se décrète pas, elle se démontre.*

Une bonne façon de rédiger sans risques est de « donner » de l'information, de l'expertise, du conseil. Le lecteur doit être plus riche à la fin de la lecture qu'au début. Il doit comprendre de façon implicite que, travailler avec vous, c'est travailler avec de vrais experts du sujet. Inutile de lui dire à ce stade que vous êtes les champions du

monde du sujet, il doit le comprendre tout seul. Cette partie est sans doute plus importante encore que la suivante qui décrira votre offre plus concrètement. Tous vos concurrents ont également une offre qui scintille. En revanche moins nombreux sont ceux qui au-delà de leur offre, apportent aussi du fond, de la réflexion, de la valeur ajoutée, de la réassurance, du conseil adapté. Alors bien sûr, certains diront qu'il est dangereux de donner de la valeur ajoutée avant d'avoir signé... Certes. Mais à ce stade, nous avons décidé d'un *Go*. C'était bien l'objet de la réflexion amont sur *Go/No Go*. Une fois mûrement réfléchie, si la décision de concourir est prise, alors le geste doit être fait à fond !

Quelques idées pour donner du corps à votre discours

La description d'expériences récentes sur des thèmes proches.
Des interviews d'experts (qui peuvent être externes ou internes à votre entreprise).
Une caution scientifique *vraiment* irréfutable quand elle existe.
Des exemples de résultats obtenus par les différentes stratégies possibles.
Les causes d'échecs les plus fréquentes que *vous* avez constatées.
Les avantages et inconvénients des solutions alternatives. (Ceci est d'autant plus pertinent que le niveau de maturité du client sur le sujet est important.)



Une erreur à éviter

Citer la dernière étude américaine publiée par le Gartner¹ ou un autre organisme de ce type comme parole d'évangile. En tout cas, si vous vendez des solutions techniques, il y a à peu près 100 % de chance que votre concurrent le fasse... et que, comme les autres, il explique au DSI local ce que les Américains pensent être bien pour lui !

La description de votre approche, au-delà de vos convictions sur les facteurs clés de succès peut aussi détailler le *dispositif*. La meilleure façon de le décrire sera sans doute d'utiliser un visuel. Un visuel qui frappe, qui clarifie et qui facilite la compréhension de la façon dont vous comptez organiser votre prestation. Répétons-le encore une fois : un visuel qui facilite la compréhension ! Pas le contraire.

1. Le Gartner Group est une firme américaine de consulting et de recherche dans le domaine de la technologie. Il publie régulièrement des études qui font référence et qui font partie de 99 % des présentations des sociétés technologiques.

Lorsqu'il est difficile de tout mettre sur un schéma, ne mettez pas tout. Mieux vaut mettre moins de choses pour que le visuel « parle » que de tout mettre et que la page effraie.

Certaines stratégies de vente consisteront à proposer deux offres alternatives. Ceci est intéressant car c'est une autre façon de démontrer que vous ne vous contentez pas de répondre à la demande *stricto sensu* mais que votre capacité de conseil vous permet d'envisager des choses différentes. Dans ce cas, les visuels doivent permettre de voir en un coup d'œil les nuances discriminantes des deux possibilités.

Quelques questions à vous poser pour tester la qualité de votre rédaction.

Testez la qualité de votre rédaction

Que vont probablement proposer vos concurrents ? Est-ce que votre approche vous distinguera aux yeux du client ?

Est-ce que les visuels facilitent la compréhension de votre approche ?

Si vous étiez le patron de la société cliente, que penseriez-vous de l'approche proposée : déjà vue ? Originale ? Unique ? Innovante ? Rassurante ? Risquée ? Centrée résultats ? Décalée ? (Choix multiple accepté.)

Si vous étiez le chef de projet client, auriez-vous envie de travailler dans cette logique ?

Si vous étiez chef de projet, la lecture du dispositif vous donnerait-elle le sentiment que c'est organisé, sérieux et bien structuré ?

► L'offre

Vous avez rassuré le client sur votre expertise. Il sait donc maintenant *Pourquoi* il devrait travailler avec vous. Il s'agit maintenant de lui expliquer *Comment* vous allez lui proposer de le faire.

Exemples de titres de section possibles

- Notre proposition
- La solution proposée
- Le détail des étapes du dispositif proposé
- Les moyens mis en œuvre
- Notre offre...

Les objectifs à atteindre dans cette étape sont simples : démontrer la pertinence de l'offre, valoriser les bénéfices clients et expliciter les détails où se cache le diable des propositions concurrentes...

Il s'agit donc de la présenter clairement et de façon valorisante. Comme dans une argumentation en face à face, chaque caractéristique doit être explicitée clairement et traduite en bénéfice client. Comme toujours, il s'agit de transformer les avantages techniques en mots plus concrets pour le client : « voici ce que cela va vous faire gagner ». Attention, il n'est pas fatalement utile de mettre toute sa bibliothèque d'arguments. Tout l'art consistera au contraire à sélectionner et valoriser les caractéristiques de vos offres qui, présentées dans le bon ordre, formeront le *meilleur chemin de persuasion possible*. La figure 8.4 complète la précédente et propose une proposition de chemin à suivre dans cette partie de votre proposition consacrée à la présentation et la valorisation de votre offre.

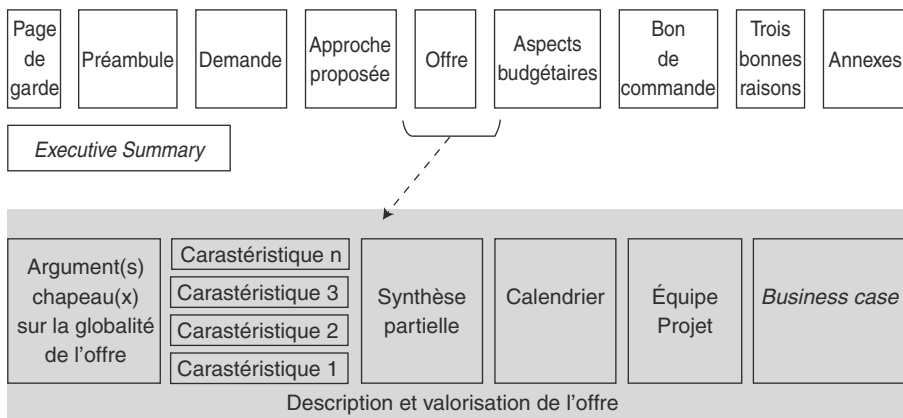


Figure 8.4 – Valoriser la présentation de l'offre

Voyons successivement les facteurs clés de succès pour rendre percutant chacun de ces points.

- **Les argument(s) chapeau(x) sur la globalité de l'offre**

Jusqu'à présent votre argumentation a été implicite, *via* la description de votre approche. Il s'agit ici de « changer de braquet » et d'affirmer en quoi votre offre est particulièrement adaptée aux besoins et enjeux du client. Il s'agira donc :

- de faire le lien avec les conclusions des deux parties précédentes (demande + approche proposée) et l'offre proposée;
- de résumer les grands avantages à travailler avec vous sur ce type de projet :
 - chiffre d'affaires sur le sujet en question,
 - récompenses obtenues,
 - nombre d'années d'expérience,

- part de marché,
- USP¹ discriminants;

« Nous sommes les seuls aujourd’hui en mesure de... et en même temps...

- le « pilier », la « clé de voûte » de votre offre.

Il s’agit de provoquer en une page maximum (si mode PowerPoint) les réactions suivantes dans l’esprit du client à la lecture :

- Waouh, ils ont vraiment l’air d’être des références dans le domaine.
- Ils ont de vraies différences, ça sonne vrai.
- Voyons maintenant plus en détail².

• Les caractéristiques de l’offre

Selon le degré de complexité de votre business, le nombre de caractéristiques de votre offre sera faible, important, voire très important. Plus elles seront nombreuses, plus vous devrez faire preuve de rigueur dans la rédaction et dans la présentation pour assurer et rappeler le lien logique entre le besoin exprimé, la caractéristique décrite et le bénéfice client exprimé si possible de deux façons : « Avantage technique » et « Avantage enjeux ».

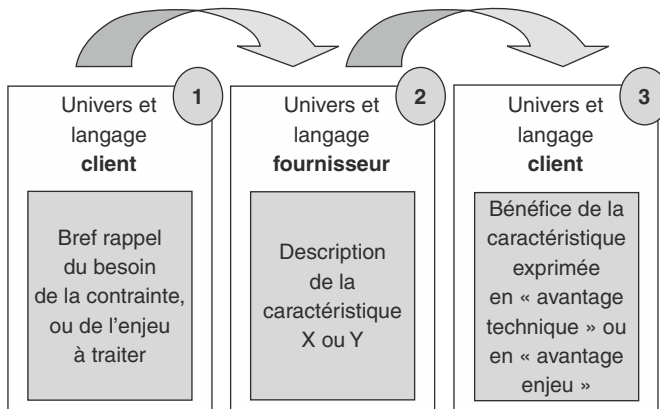


Figure 8.5 – Présentation de chaque caractéristique de l’offre

1. USP : *Unique Selling Point* (arguments clés particulièrement discriminants).
2. Dans cette partie mais aussi dans les autres, l’objectif est toujours de donner envie au lecteur de lire les pages suivantes. Si une page manque de substance, le rythme de lecture s’accélère, et le risque est grand que la première page qui capte à nouveau l’intérêt soit uniquement celle des aspects budgétaires.

En respectant ce principe, vous vous assurez que votre lecteur « suit » et vous donnez à chaque caractéristique une valeur persuasive supérieure.

- **La synthèse partielle**

Si le nombre de caractéristiques présenté est supérieur à trois, nous vous conseillons d'insérer une page consacrée à résumer ce qui a été présenté jusque-là. Quelques lignes suffisent. Elles pourront être annoncées par un sous-titre.

Exemples

- En résumé, ce sur quoi nous nous engageons :
- En résumé, XYZ vous permettra :
- En résumé, choisir XYZ c'est choisir une solution qui :

- **Le calendrier**

Plusieurs cas de figure sont envisageables.

Soit votre offre est simple et il s'agit de livrer un produit fini à une date donnée sans interactions avec le client pendant la production. Dans ce cas inutile de rentrer dans le *détail* du calendrier.

Soit votre offre prévoit quelques interactions mais une vision globale suffit. Dans ce cas, le timing du projet sera intégré dans la présentation du dispositif (voir p. 524).

Soit le projet est complexe et implique des dates de livraisons partielles successives, des dates de recettes, des dates de production client, etc. Dans ce cas, il est très important de détailler chaque étape avec leurs enchaînements logiques ainsi que les livrables attachés à chaque étape. Si l'équipe projet est conséquente, alors il est également possible de nommer les responsables de chaque livrable.

Sur la forme, le domaine des possibles est large. De la construction d'un visuel sur PowerPoint quand ce n'est pas trop complexe, au logiciel spécialisé¹ en passant par la feuille Excel.

La présentation du calendrier est aussi une façon de rappeler que pour qu'il y ait une livraison, il faut qu'il y ait une commande, un début de projet... Le client qui voit clairement le nombre de semaines nécessaires pour aboutir sera d'autant plus incité à accélérer son process de décision.

1. La requête « logiciel planning projet » sur Google donne près de 100 000 réponses... De quoi trouver votre bonheur rapidement si vous n'êtes pas encore équipé.

Dans la pratique, les dates sont tellement peu souvent respectées qu'il est parfois plus opportun de raisonner en délais. Cela vous évitera de reprendre 12 fois le schéma.

On peut aussi prévoir une alerte pour mettre un peu de pression du type : attention, si le projet démarre après le 15 juin, compter un mois de plus de délais pour la recette du livrable X car la société est fermée au mois d'août.

Quelques questions à vous poser pour tester la qualité de votre rédaction sur le plan du calendrier :

Testez le calendrier

Si vous étiez le chef de projet client, auriez-vous une bonne vision du chemin global et des jalons intermédiaires ?

Si vous étiez le patron de la société cliente, verriez-vous clairement l'intérêt de prendre une décision rapidement ?

• L'équipe projet

Dans certains métiers, le livrable est un produit fini les personnes qui le fabriquent ne sont pas mentionnées. En revanche, dans les métiers de services, cette dimension est souvent fondamentale. Pour chaque personne présentée dans l'équipe, nous suggérons de prévoir les points suivants.

• *Photos*

Les photos des interlocuteurs sur papier contribuent à leur donner le sentiment qu'ils les connaissent déjà un peu. Et on se sent plus en confiance avec les gens qu'on connaît déjà un peu...

Si vous choisissez de suivre ce conseil, alors investissez aussi dans un matériel de qualité... Les photos doivent être de qualité professionnelle et si possible harmonisées avec celles des autres membres de l'équipe sur le plan du style.

• *Titres*

Le titre est un signe d'autorité. Quelle est donc l'autorité dégagée par le titre de vos différents collègues qui figurent sur la proposition. Il est important de prêter de l'attention à ce genre de détails. Dans les prestations de services, les produits vendus sont des hommes... Autant soigner l'emballage.

Il est aussi souhaitable de présenter une certaine hiérarchie des compétences et responsabilités. Directeur de mission, chef de projet, ingénieur, etc. Chaque titre doit sous-entendre le rôle sur la mission et l'expertise particulière.

• *Mini-CV*

Nous ne sommes pas dans un cadre de recrutement, mais presque. Comme pour un recrutement, il est donc important de valoriser les étapes clés du parcours de la personne en question. En revanche, à la différence d'un CV classique, l'exhaustivité importe peu. Ce qui est important c'est de bien souligner les expériences en relation avec la mission en question. Donc attention aussi aux copier-coller rapides sur ce point. Un même CV peut être à la fois très attrayant pour un client et inadapté pour un autre. Selon les cas, ce CV soulignera :

- le diplôme le plus valorisant par rapport au projet,
- les expériences clients,
- les expériences techniques,
- les publications personnelles,
- les résultats obtenus,
- la connaissance personnelle du secteur du prospect.



Une erreur à éviter : accentuer l'effet de contraste

L'erreur classique consiste à extrêmement valoriser le CV de chef de Projet ou du Directeur de Mission, à tel point que les CV des autres membres de l'équipe en deviennent fades. Erreur encore plus efficace quand la grande majorité du projet sera traitée effectivement par les seconds couteaux... Soit le client ira voir ailleurs, soit il exigera que ce soit les « stars » qui prennent en charge l'ensemble du projet.

Quelques questions à vous poser pour tester la qualité de votre rédaction sur le plan de l'équipe projet :

Testez l'équipe projet

Si vous étiez le chef de projet client, auriez-vous une vision valorisante de l'ensemble des personnes avec qui vous allez travailler ?

Si vous étiez le patron de la société cliente, verriez-vous clairement quels sont les rôles, qui est responsable et qui sera votre interlocuteur privilégié en cas de besoin ?

• *Le business case*

À ce stade de votre présentation, si tous les conseils ont été respectés, il y a fort à parier que votre client soit séduit. Si vous voulez encore plus l'impressionner, alors c'est le moment de lui présenter un *business case*, c'est-à-dire un résumé des hypothèses de retour sur investissement possible de votre solution.

Pour information, nous reproduisons ici un exemple réel de prise de décision d'investissement lors d'un comité projet dans une grande multinationale française pour la mise en place d'une solution informatique de quelques centaines de milliers d'euros.

Dans le cas soumis (numérisation et automatisation du traitement des factures fournisseurs), sont destinataires de la proposition : un membre du Comex (comité exécutif), un représentant de la direction métier impactée par la mise en place de la solution, le DSI (directeur de systèmes d'information) porteur du projet et l'un de ses adjoints gestionnaire de projet.

Voici un résumé de la présentation dont nous séquençons la démarche intellectuelle.

Rappel des hypothèses de chiffres sur le périmètre concerné et solution préconisée :

- 570 000 factures, 31 ETP (salariés équivalents temps plein), descriptif de la solution et du planning de mise en œuvre.

Hypothèses de résultats attendus (business case du projet) :

- Détail des économies (principalement des heures de travail gagnées par tâche) et synthèse en gain ETP à l'année (en l'occurrence 17) puis en k€ par année (500 k€). Indicateur permettant de suivre cette économie : suivi des effectifs au service comptabilité.
- Détail par poste des coûts du projet sur cinq ans intégrant les coûts d'investissement puis les coûts récurrents (maintenance, mise à jour etc.).
- Détail par service des coûts (ceux pour le métier, ceux pour la DSI) sur cinq ans – les gains potentiels = impact sur Ebit (ou résultat) par année et en cumul.
- En synthèse, calcul de la valeur actuelle nette, du taux de rentabilité sur capitaux investis (ROCE) et du pay back en mois (en l'occurrence 42 mois).
- Synthèse financière dans le tableau suivant avec hypothèses de calcul suivantes : en préambule, les hypothèses de calcul : Wacc : 5,6 %; Taux d'imposition : 35,4 %; Taux d'inflation : 1,5 %.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Gains générés						
Frais de personnel	0	540	833	912	995	1 015
Coûts						
Surcoûts récurrents métiers	(104)	(47)	0	0	0	0
Surcoûts récurrents		(401)	(400)	(309)	(314)	(319)
Maintenance et coûts d'exploitation		(21)	(28)	(28)	(28)	(28)
Ebitda	(104)	71	405	575		667
Dotation aux amortissements						
Amortissements projet		(92)	(134)	(134)	(134)	(11)
Amortissements matériels et logiciels	5	(42)	(56)	(56)	(56)	(56)
Ebit	(99)	(63)	216	385	463	651
Nopat	(64)	(40)	139	249	299	421

S'ensuit un deuxième tableau final de calcul d'impact sur cash-flow (avec free cash flow, free cash flow déflaté, free cash flow cumulé déflaté, etc.).

Cet exemple en est un parmi d'autres, il témoigne de l'incontournable grille de lecture financière des projets. Dès lors que les enjeux financiers sont importants, la proposition est d'autant plus appréciée qu'elle intègre une démarche intellectuelle financière forte. Pour coller à la sensibilité de la société, il suffit de consulter les sites internet. Tous les grands comptes cotés y font passer leur communication financière publique. Les indicateurs choisis dans la présentation de leurs résultats ne sont pas neutres puisque ce seront les mêmes que les décideurs internes suivront scrupuleusement.

Sur de grands projets complexes, il peut être difficile d'arriver à un tel degré de formalisation car tous les coûts ou ratios internes du client ne sont pas toujours connus; mais ce n'est pas là l'essentiel. Le client ne peut nous reprocher d'avoir pris des hypothèses ni d'avoir fait des estimations. Il retiendra surtout que nous avons compris son obsession et que nous serons un interlocuteur crédible pour la suite. Et il sera aussi curieux de savoir pourquoi nous avons pris telles ou telles hypothèses (productivité de personnel, augmentation de chiffre d'affaires, économies d'investissements futurs, etc.). C'est donc une bonne raison pour nous rencontrer et en discuter... ce qui est bien l'objectif quand on envoie sa proposition.

Évidemment on modulera la présentation financière selon le montant et l'enjeu de la solution que l'on vend. Inutile de faire un tableau de cash-flow pour vendre une solution à 10 000 € ni même 30 000 €¹.

On remarque que très souvent les commerciaux manquent d'audace sur ce point et n'osent pas transformer leurs avantages produits en avantage financier au-delà d'un argument générique, « vous aurez un bon ROI ». En s'entourant des compétences d'un financier de son entreprise, on peut au contraire arriver à quantifier et présenter de façon objective et orthodoxe financièrement ses solutions.

Cela suppose aussi de retourner régulièrement voir et interroger ses clients pour leur demander des retours d'information concrets sur nos solutions :

Exemples

- « Combien de temps par jour estimez-vous avoir gagné ? »
- « De combien ont augmenté vos ventes ? »
- « De combien a baissé votre turn over ? »
- « Quelles économies avez-vous réalisées ? »

1. Mais faire l'effort, dans le cadre de petits projets, de mentionner les résultats d'un calcul d'hypothèses de résultats est toujours possible, quel que soit le volume et cette préoccupation sera toujours appréciée (si elle est réaliste)...

- « Quel est l'impact sur votre taux de satisfaction client ? »
- « Quelles autres répercussions inattendues avez-vous découvert par la mise en place de notre solution ? »

Ce sont ces retours qui vous permettront ensuite d'alimenter vos bases d'estimation quand vous proposez vos solutions à des prospects. Très peu de sociétés qui vendent des solutions prennent en réalité le temps d'aller affronter le client pour connaître ses chiffres (ce qui est très différent d'aller leur demander simplement s'ils sont satisfaits de la prestation). On a souvent peur d'entendre le client nous répondre que finalement il n'a rien constaté ! Le décalage entre ce qui a été vendu et ce que le client constate effectivement en résultat est pourtant un sujet sérieux. C'est une erreur de management d'entreprise d'oublier de le faire car cela empêche de progresser et de vendre plus. Pour ceux qui doutent encore l'intérêt de cette démarche, nous les invitons à se rendre sur le site d'un de nos clients Halifax, la société informatique (américaine) Citrix, leader mondial sur son créneau, où une rubrique entière est consacrée au calcul du ROI avec leurs solutions et des témoignages clients (y compris vidéos) qui expriment les résultats concrets obtenus. L'un des meilleurs exemples de bonne pratique que nous connaissions ! Cette démarche est donc aussi un formidable outil de communication et de marketing amont.

Quelques questions à vous poser pour tester la qualité de votre rédaction sur le plan de l'équipe projet :

Testez l'équipe projet

Si vous étiez le patron de la société cliente, que penseriez-vous des hypothèses de calcul retenues pour le *business case* ?
Auriez-vous envie d'investir ?

► Les aspects budgétaires

Lorsque l'on passe un entretien de recrutement, il est plus judicieux de valoriser ce que l'on peut apporter à l'employeur potentiel avant d'évoquer les questions de salaire. Si le recruteur est persuadé qu'il va gagner de l'argent avec ce candidat, il aura moins de problème pour sortir un peu des grilles si nécessaire... C'est exactement dans la même logique que nous avons pris soin de présenter le *business case* juste avant les aspects budgétaires. S'il est possible de jouer sur l'effet de contraste entre ROI et montant de la facture, pourquoi s'en priver.

Les principaux objectifs de cette partie sont d'éviter les ambiguïtés et de préparer le terrain aux futures négociations.

- Éviter les ambiguïtés

Une grande règle de négociation :

☞ *Le flou profite toujours à l'acheteur.*

Autant éviter le flou en présentant de façon structurée et détaillée le coût de chaque élément de la proposition, que ce soit des postes fondamentaux ou accessoires (mais importants quand même pour votre marge).

Quelques postes à chiffrer

Prix unitaires, Prix des unités supplémentaires.

Si grille de tarif dégressif, conditions exactes de déclenchement de seuil (commande ? livraison ? facturation ? encaissement ?).

Frais annexes, frais de livraison, de montage, de stockage, etc.

Délais et conditions de règlement.

Coûts des services après vente.

Coût des sollicitations ou commandes non anticipées.

Date de validité si cela est crédible et/ou important dans votre métier...

Vous choisirez aussi, selon le volume et/ou selon ce qu'attendent vos services juridiques d'insérer les conditions générales de vente dans cette partie, juste après les prix. Soit c'est une page de plus et vous l'insérez, soit il y en a plusieurs pages et vous l'insérez plutôt avec les annexes.

- Préparer le terrain aux prochaines négociations

Il est bien rare de ne pas avoir à négocier avec les acheteurs les conditions financières de telles propositions. Comme on le sait à l'avance, autant si préparer. Voici quelques conseils :

- *Ne pas céder à la tentation du « global »*

Les clients peuvent parfois vouloir vous inciter à raisonner en forfait, en facturation globale : « Ne m'embêtez pas avec tous ces détails. Donnez-moi un prix. » Ils iront même parfois jusqu'à vous reprocher une telle complexité de vos tarifs... Il est très tentant pour le commercial de céder à cette tentation¹. Le problème est qu'en faisant cela, on facilite grandement la vie de l'acheteur qui ensuite sera dans une position

1. S'il en a la liberté bien sûr.

bien plus confortable pour négocier avec les différents fournisseurs : « Dupont nous propose 300 k€. Alors, vous faites mieux ? »

C'est exactement l'erreur que n'ont jamais faite les banques. Comparer les tarifs d'une banque à une autre nécessite des heures de travail. Si telle commission est plus élevée, une autre est plus faible...

- *Préparer ses marges de manœuvre*

Nous avons vu dans le chapitre 4, p. 342 l'importance de disposer de marges de manœuvre. C'est au moment de la proposition que les premières « ancrés » se fixent. Attention, il n'y a pas que le prix. Vous pouvez aussi focaliser l'attention des acheteurs sur des « ancrés » factices, des leurres qui mobiliseront leur attention et leur énergie sans pour autant risquer de remettre en cause votre proposition aux yeux des vrais décideurs, leurs patrons.

► *Le bon de commande*

Bien sûr, il va sans doute y avoir plusieurs étapes de négociation entre l'envoi de la première proposition, la soutenance et les discussions avec les acheteurs. Sans doute, il y aura de nombreux ajustements techniques pour arriver au projet final. Mais il n'en reste pas moins qu'un jour cette proposition devra être signée. Nous vous incitons donc à prévoir juste après les aspects budgétaires, l'insertion de votre bon de commande, et ce dès le premier exemplaire.

Selon les cas, ceci sera baptisé, bon de commande, bon pour accord, confirmation de votre accord, etc.

Sur la forme, on prévoira le nom du signataire de la société cliente, avec son titre. À ses côtés, le nom du signataire de votre entreprise, avec son titre également et sa signature. Ceci est donc clair. De votre côté, vous êtes prêt à démarrer et vous vous y engagez. Il suffit de vous renvoyer cette page signée.

► *Trois bonnes raisons pour nous choisir...*

La dernière page de la proposition en tant que telle arrive. C'est la dernière, mais ce sera peut-être la première qui sera lue par certains destinataires, puisqu'elle est annoncée dans le sommaire. L'idée est de répéter encore une fois, mais peut-être sur un autre mode, les trois raisons qui, selon vous, font que votre proposition se distingue des autres. L'idéal est vraiment d'insister sur ce qui fait votre différence, pas sur ce que tous les concurrents en course sont en mesure d'assurer.

Répéter son message sur nos trois arguments forts permet de s'assurer des trois idées clés que le décideur retiendra. Autant décider nous-mêmes de ce que l'on veut qu'il retienne de notre solution. Ces trois ou quatre bonnes raisons seront facilement mémorisables et répétables entre interlocuteurs du circuit de décision.

Nous conseillons le chiffre 3 car cela facilite la lecture et l'impact de la séquence. Mais si vous êtes intarissables, vous pouvez aller jusqu'à 5. L'important est que ceci tienne sur une seule page et que la valeur ajoutée client de vos arguments soient simples à comprendre, même pour celui n'aura pas lu l'ensemble de la proposition.

Pour plus d'efficacité, vous penserez également à « ratisser large » en sélectionnant les bonnes raisons pour chaque famille de lecteurs (les cerveaux droits et les cerveaux gauches).

➤ *Les annexes*

L'intérêt des annexes est de donner des détails supplémentaires au client sans casser le rythme de lecture. Ainsi, vous avez pu suivre la logique de votre chemin de persuasion dans le corps de votre proposition, vous pouvez maintenant aborder d'autres points, qui seront autant de réponses aux questions que le client pourrait encore se poser.

Voici pour mémoire quelques points qu'il est possible d'y insérer.

- **La présentation « institutionnelle » de la société**

Jusqu'à présent, vous avez argumenté sur votre expertise de façon implicite en présentant votre approche, et sur votre offre en présentant la réponse précise au besoin. Votre client, avant de prendre sa décision, sera souvent intéressé de savoir quel est votre périmètre d'intervention de manière plus globale, quelles sont vos références principales, quels sont vos chiffres clés, etc.

- **Les success stories**

Si vous avez pris la peine de les formaliser dans un format homogène, il peut être également judicieux d'insérer quelques exemples de réalisation à succès avec des clients qui partageaient le même type d'objectifs. Si ces *success stories* prévoient des encarts avec le témoignage des clients en question, c'est encore mieux.

- **Les conditions générales de vente et/ou contrat**

Si le volume de ce document est important, mieux vaut l'insérer au niveau des annexes pour conserver la fluidité de votre proposition.

➤ *Executive summary*

Vous touchez au but. L'ensemble de la proposition est rédigée, prête à être expédiée. Dès lors qu'elle dépasse la vingtaine de pages, il est vivement conseillé de construire un deuxième document à adresser au client, l'*executive summary*.

Mieux vaut le faire soi-même car, dans le cas contraire, c'est le chef de projet du client qui devra le faire, avec les risques que cela comporte pour votre argumentation. En effet, les modes de communication dans les grands groupes sont très codifiés, notamment dès que l'on s'adresse aux grands décideurs. Il existe même souvent une règle interne : toute communication au Comex, par exemple, ne peut faire plus d'une page A4 ou une page et demie. Alors inutile d'imaginer que tel grand directeur général d'un grand compte lira votre proposition de 50 pages.

L'objectif étant de convaincre le/les décideur(s), ce document poursuivra les mêmes objectifs que la proposition mais... en plus court :

- Démontrer la bonne compréhension des grands enjeux.
- Illustrer notre différence en termes de hauteur de vue, d'excellence de la solution et d'attractivité du *business case* du projet.
- Faciliter le choix du client qui traite rapidement le sujet. En effet nous avons beaucoup insisté sur l'enjeu du projet pour le client. Mais il existe des situations dans lesquelles l'enjeu est minimisé par le client, ou relatif par rapport à d'autres sujets. Un président de société n'a peut-être pas le temps de passer autant de temps sur tous les sujets. Il faut qu'il soit efficace et rapide. Un « *executive summary* » (ou synthèse décisionnelle) bien rédigé doit permettre de convaincre un décideur pour des budgets importants pour soi, mais qui restent marginaux pour le client.

Par exemple, un promoteur immobilier qui construit tour sur tour peut prendre une décision rapide sur telle ou telle fourniture annexe. Ce qui représentera un chantier énorme pour le fournisseur en question aura mobilisé 10 minutes du temps du PDG déjà préoccupé par l'obtention du permis de construire d'un nouveau bâtiment, enjeu bien plus important pour lui.

On peut conclure son *executive summary* par les trois bonnes raisons pour nous choisir, déjà insérées dans la proposition principale. Inutile de changer quoi que ce soit à cette page. Elle peut être parfaitement identique. Ce sont vos trois différences clés sur ce projet que vous martelez sur tous vos supports.

Quelques questions à vous poser pour tester la qualité de votre rédaction sur le plan de l'*executive summary* :

Testez l'*executive summary*

Combien de temps faut-il pour le lire (pas de délais supérieurs à 7 minutes) ?

Si vous étiez le patron de la société cliente, disposez-vous de tous les éléments nécessaires à une prise de décision rapide ?

Soigner la forme de la proposition

L'enchaînement logique des sections de la proposition et la fluidité des arguments sont les deux premières conditions à respecter pour donner envie au lecteur d'aller jusqu'au bout. Nous allons maintenant rappeler quelques principes qui touchent plus à la forme mais qui contribuent aussi au plaisir de lire ou qui peuvent au contraire, s'ils ne sont pas respectés, détourner l'attention du lecteur vers des considérations plus superficielles.

► *Le format*

Êtes-vous Word ou PowerPoint ?

Dans la grande majorité des secteurs d'activité que nous côtoyons, deux grandes familles de propositions se distinguent : les Word et les PowerPoint (ceux qui sont encore au devis prix sous Excel de deux pages ont un peu de souci à se faire...). Chacun défend ainsi les avantages de son choix, souvent issu d'habitudes culturelles et de mise à disposition de bibliothèques de propositions.

Nous n'avons pas de religion en la matière (nous connaissons à peu près autant d'acheteurs lassés des présentations graphiques PowerPoint que d'acheteurs qui s'ennuient à la lecture de longues propositions Word).

Dans le doute, il est également possible de poser la question au chef de projet. La plupart du temps, il répondra que c'est indifférent, mais parfois aussi il vous surprendra par : « Ah, évitez PowerPoint car M. Grand Décideur déteste ! »

Quelques principes de bon sens

Le pire pour un client n'est pas une forme ou une autre mais l'impression de « copier-coller » que peut donner une proposition.

Vendre, c'est se différencier (positivement) : si tous les concurrents ont l'habitude culturelle de faire des propositions Word (par exemple, dans la finance), en faire en PowerPoint n'est peut-être pas une mauvaise idée. Si tous les concurrents ont l'habitude du contraire (par exemple, dans l'informatique et le conseil), alors faire une proposition Word devient là aussi une façon de se démarquer et de construire une image différente.

Si l'on fait une vente simple à faible enjeu avec un seul décideur principal que l'on rencontre, on peut choisir Word pour celui qui aime la précision et le détail, et PowerPoint pour celui qui aime les images, la synthèse et le global.

► La syntaxe

Les mots, les expressions, les tournures de phrases que nous allons utiliser, parce qu'ils peuvent être connotés positivement ou négativement, parce qu'ils sont « neutres » ou chargés émotionnellement, vont également contribuer à séduire ou à convaincre les interlocuteurs ciblés.



Une erreur à éviter

Sont à éviter les tautologies (les affaires sont les affaires), les néologismes (la non-réalisation), les pléonasmes (votre objectif personnel), la création de mots nouveaux (escalade de l'information), le jargon, les sigles, le franglais particulièrement dans les contextes franco-français (forwarder une propale, par exemple)...

Mais ils sont surtout à utiliser si ces expressions sont les slogans favoris du grand décideur !

On veille d'une manière générale à utiliser la règle des 4 P en utilisant des mots :

- *Positifs* (mots et expressions) ;
- au *Présent* (le temps du présent exprime l'action et implique l'interlocuteur) ;
- *Personnalisés* (le mode personnalisé implique l'intérêt porté au client, le « vous » plutôt que le « nous » centré sur nos préoccupations) ;
- *Précis* (« ce qui se conçoit bien s'énonce clairement »). Les Américains qui ont le sens de la formule, à défaut souvent d'avoir celui de la nuance, parlent du KISS (*Keep It Simple and Short*) pour faire simple et concis.

Une étude menée par le Celsa a mis en évidence le lien entre le nombre de mots dans une phrase et la compréhension du message par le lecteur. Il apparaît que l'optimum du nombre de mots par phrase est compris entre 18 et 20. L'examen des conditions générales d'un contrat d'assurance a mis en évidence une phrase de 53 mots...

Quelques règles d'efficacité en matière de syntaxe

Positionner des titres qui résument clairement les idées.

Respecter les règles de ponctuation.

Retenir que la première partie d'une phrase est toujours mieux mémorisée que la seconde.

Respecter à chaque fois que possible la structure logique idéale d'une phrase : sujet + verbe + complément d'objet direct + complément circonstanciel.

► La typographie

Attention aux recherches d'originalité sur la police de caractère. Votre logiciel préféré en propose des dizaines, mais pour éviter de heurter, ou de perturber la lecture, rester classique est plus sage.

Mieux vaut éviter également de mettre un texte sur un fond coloré, tramé, quadrillé. Enfin, évitez les caractères trop fins, et/ou la multiplication des types de caractères dans le corps du texte. Mais la sobriété n'est pas synonyme d'austérité et les couleurs bien choisies peuvent rendre la lecture plus agréable et aussi plus percutante car la couleur a un code signifiant très fort.

Tableau 8.2 – Signification des couleurs

Couleurs	Significations
Blanc	Pureté, perfection
Noir	Élégance, distinction, malheur
Bleu	Liberté, puissance, calme
Jaune	Lumière, énergie, intelligence, abondance, jeunesse
Rouge	Interdiction, vitalité, passion, chaleur, effort
Vert	Permission, régénération, repos
Orange	Union, expansion, intuition
Violet	Mélancolie, spiritualité, noblesse
Rose	Plaisir, sagesse, amour
Gris	Austérité, sérieux, neutralité, équilibre
Marron	Réalisme, authenticité

De même pour les férus de PowerPoint, il est bon d'avoir en tête que toutes les couleurs ne sont pas harmonieuses entre elles.

Les dix combinaisons de couleur les plus lisibles

Noir sur jaune.
 Noir sur orange.
 Orange sur bleu marine.
 Vert sur blanc.
 Rouge sur blanc.
 Noir sur blanc.
 Bleu marine sur blanc.
 Blanc sur bleu marine.
 Orange sur noir.

Lorsqu'on n'est pas un spécialiste de la communication, il peut être difficile d'intégrer tous ces éléments. C'est la raison pour laquelle le développement de bibliothèques de propositions fait par des professionnels internes et/ou externes (experts produits et professionnels de la communication graphique) est assurément une pratique gagnante.

► *Le rythme et l'aération*

Le rythme, c'est la logique avec laquelle s'enchaînent les sections et les paragraphes au sein de chaque section. L'aération, c'est le respect d'une densité maximale par page et par paragraphe. Trop en dire sur une page nuit à la bonne compréhension.

Une bonne façon de tester votre proposition sur ce point consiste à ne relire que les titres de sections et les idées clés mises en valeur dans chaque paragraphe. Si cette lecture accélérée vous donne une bonne idée de votre proposition, l'objectif est atteint.

► *Les images dans une proposition*

☞ *L'image attirant davantage le regard que l'écrit, « elle tue les mots ».*

On constate parfois une surenchère d'images, de graphismes, schémas et autres illustrations dans les propositions commerciales.

Conséquence : elles donnent à voir ce que le texte dit déjà, écrasent le texte ou écartent le lecteur de l'essentiel. Dans une proposition comme dans une présentation, les illustrations sont au service du texte pour en renforcer la portée. Et non l'inverse.

Si cette tendance peut s'expliquer pour se différencier des trop classiques propositions, il convient quand même d'être vigilant sur le contexte du client :

- La pratique « culturelle » du client (l'utilisation chez le client du type de support qu'on lui soumet) est-elle régulière, encouragée, normée ?

Quelques derniers conseils pour l'utilisation d'images

Attention aux interprétations des formats d'images : l'image verticale induit le dynamisme; l'image horizontale, la stabilité; l'image carrée est neutre.

Pour suivre le code de lecture d'une image (et suivre les mouvements de l'œil), celle-ci doit être positionnée en haut de page à droite.

L'image doit apporter un plus. Faire le test suivant : si on retire l'illustration prévue et que la compréhension du message ne faiblit pas, c'est qu'elle est inutile.

La reproduction d'une image ou œuvre qui n'est pas tombée dans le domaine public (70 ans) n'est possible qu'avec le consentement de l'auteur; d'où des droits d'auteur à payer.

- Le décideur principal a-t-il une appréhension de l'ordre « du détail » (dans ce cas, une description textuelle sera préférable) ou bien a-t-il une appréhension de l'ordre du « global » (qui sera mieux perceptible visuellement grâce à une illustration) ?
- Chaque image est-elle clairement légendée pour être interprétée sans effort de compréhension.

Les atouts du *proposal management*

De plus en plus de dirigeants commerciaux, conscients du temps colossal investi par leurs équipes pour produire des propositions commerciales de qualité très hétérogène, se tournent vers ces nouveaux outils.

En résumé, le *proposal management* est un dispositif visant à transformer les pratiques classiques de création de propositions commerciales en un processus défini et piloté par l'entreprise. Il s'agit donc d'optimiser les processus, les méthodes et les outils pour permettre aux commerciaux de produire plus vite des propositions plus convaincantes et plus alignées avec le process de vente de l'entreprise. Les méthodes du *proposal management* s'appuient sur les meilleures techniques d'ingénierie rédactionnelles, de persuasion écrite et de cartographie des argumentaires. Toutes ces pratiques sont rassemblées autour d'un outil informatique central, mis à la disposition des commerciaux et optimisé régulièrement par la direction commerciale. Il ne s'agit ni de Word ni de PowerPoint, mais d'un outil professionnel dédié à cet exercice.

Au-delà de cette tentative de définition, voici les trois principaux bénéfices que nous avons observés après plusieurs missions de déploiement de ce type de solutions réalisées en partenariat entre la société Jack in the Box¹ et Halifax Consulting.

➤ *Gain de productivité*

Le gain de temps sur la production des propositions est vraiment l'intérêt le plus marquant pour les clients et surtout pour les commerciaux. Comme la mise en page est complètement automatisée, le gain de temps sur ce point est de 100 % ! Ensuite, sur la recherche d'éléments (les briques d'argumentaires), 70 % des éléments sont insérés sans efforts de recherche. Là aussi c'est immédiat. L'effort du commercial se porte uniquement sur les parties qui nécessitent vraiment une grande personnalisation.

1. Jack in the box est l'éditeur français de logiciel de *proposal management*.

➤ *Maîtrise et homogénéité de la forme des propositions émises*

La charte graphique, l'identité visuelle et l'homogénéité rédactionnelle sont garanties. Une fois l'outil en place, les risques de voir sur le bureau du client des propositions avec des copier-coller d'autres propositions n'est plus d'actualité. Le talent graphique du commercial n'est plus sollicité, ce qui évite autant de surprises.

➤ *Amélioration du taux de concrétisation*

Pourquoi citer cet avantage après les autres ? Parce que c'est celui que les clients croient le moins !... En fait les clients achètent le gain de productivité et constatent ensuite l'amélioration du taux de concrétisation.

Pourtant cette amélioration est logique. Outre l'aspect spectaculaire des possibilités du logiciel, mettre en place un système de *proposal management* implique surtout en amont de revisiter toutes les « briques » qui constituent les propositions commerciales de l'entreprise. Ce travail en profondeur a pour conséquences évidentes et immédiates :

- d'identifier et diffuser les meilleures pratiques;
- d'élever le niveau d'impact des offres, quel que soit le rédacteur;
- de produire plus d'offres (passer 4 à 5 fois moins de temps à rédiger une offre libère du temps pour en faire d'autres...);
- de diffuser plus rapidement et plus largement des argumentaires bien rédigés.

Que ce soit dans le respect des conseils donnés dans ce chapitre ou grâce à l'utilisation intelligente d'un outil d'assistance à la rédaction, nous ne doutons pas que votre prochaine proposition commerciale écrite sera de qualité. D'une telle qualité que vous serez sans aucun doute « short-listé » parmi les fournisseurs invités à rencontrer le comité de décision... Il est temps de s'y préparer. C'est l'objet du chapitre suivant.

Vendre *via* une soutenance face à un jury

Un bon travail amont chez le client et une offre écrite professionnelle permettent de passer de la première sélection à la short-list... Les offres les moins pertinentes sont écartées et, dans la plupart des process utilisés par les acheteurs des grands comptes, on est alors en concurrence avec les deux ou trois concurrents qui sont encore en course. C'est évidemment le cas le plus fréquent où les interlocuteurs achats sont professionnels. Les plus mauvais acheteurs préfèrent demander à 15 fournisseurs de répondre et en convoquent cinq ou six pour une affaire à 20 k€, ce qui dénote un mépris teinté d'incompétence, ou l'inverse...

Tous les commerciaux qui portent des affaires à forts enjeux savent qu'une affaire bien engagée peut se perdre lors de ce rituel mais que le contraire est également vrai. L'importance de cette étape est telle que tout est possible.

Chacun a déjà pu vivre ce type d'expérience qui fait du passage à « l'oral » un exercice à part entière dont l'impact est souvent déterminant. Nos interlocuteurs vont se faire une idée définitive de ce que l'on a réellement compris de leurs attentes, de leurs enjeux et de la façon dont on compte mener le projet. Certains des interlocuteurs présents dans la salle vont réellement tout découvrir, d'autres vont essayer d'orienter les débats en faveur de leur « poulain », d'autres encore essaieront de ne pas se faire remarquer avant de voir dans quel sens le vent souffle... Quel que soit le degré de préparation du jury, l'ambiance des débats, le niveau de formalisme imposé, une chose est sûre : quand une soutenance est prévue dans le process de décision, son

importance est cruciale. Même s'il n'est pas exclu que les acheteurs jouent encore un rôle par la suite pour discuter des conditions financières, il est bien rare que la décision ne soit pas prise dans la foulée de la dernière présentation. Tous les décideurs sont réunis. Ils ont vu l'ensemble des fournisseurs potentiels. Tous les éléments sont réunis pour prendre la décision. Si vous avez suscité l'enthousiasme pendant la soutenance, le reste ne sera qu'accessoire...

Nous allons passer en revue les points clés à mettre sous contrôle pour vous donner les meilleures chances de succès. Tous ces points sont traités autour des deux étapes clés :

- la préparation de la soutenance,
- la conduite de la soutenance.

La préparation de la soutenance

Dès lors que le client a annoncé à son fournisseur qu'il est « short-listé » et donc convié à la soutenance, la préparation finale commence. Nous précisons préparation « finale », car les commerciaux les plus aguerris préparent les grandes lignes de leur « pitch » en parallèle, pendant la rédaction de leur offre initiale. Ceci leur permet de définir dès l'amont quelle sera leur stratégie de persuasion globale. Quelles sont les cartes qui seront abattues au dernier moment, en complément du corps essentiel de la proposition. En clair : d'abord on vise la short-list, ensuite on gagne le dernier round grâce aux arguments présélectionnés en amont à cet effet.

Comme ces instants de préparation de « la soutenance » ou du « grand oral » sont des moments clés il existe dans certaines entreprises des process formalisés de répétition de soutenance dès que l'enjeu commercial dépasse un certain niveau de chiffre d'affaires, parfois même avec coach externe.

Le KAM (*Key Account Manager*), ou le commercial Leader (commercial qui prend le leadership sur une grosse affaire), est souvent l'animateur numéro 1 de cette phase de préparation afin de mettre tous les acteurs de son entreprise dans les meilleures conditions de réussite. La préparation va s'articuler autour des points suivants :

- recueillir les dernières informations importantes auprès du client;
- préciser la carte des acteurs dans le groupe de décision;
- définir sa stratégie de persuasion;
- structurer sa présentation;
- préparer les supports définitifs;
- préparer l'équipe de soutenance;
- valider la bonne préparation du jury.

Recueillir les dernières informations importantes auprès du client

L'annonce de la sélection en short-list vient de tomber. La première chose à faire est de reprendre contact avec le client (et si possible différents interlocuteurs) pour recueillir des informations complémentaires. Voici les points clés à valider et/ou à explorer une nouvelle fois. N'hésitez pas à poser le maximum de questions possibles à votre ou vos interlocuteurs. Vous perdrez rarement une affaire pour avoir posé trop de questions en amont. En revanche le contraire est souvent vérifié. Le pire qui puisse vous arriver est qu'on ne vous réponde pas sur un point. Rien de plus.

Voici donc une petite check-list des questions à poser avant la soutenance pour vous préparer dans les meilleures conditions.

➤ *Quelles seront les règles du jeu de la soutenance ?*

Quel sera le timing de la présentation ? Quelles sont les attentes sur la forme ? Quel est l'ordre de passage par rapport aux autres concurrents ?

D'une façon générale, l'horaire auquel on est convoqué est un indice fort. Très souvent, le chef de projet qui organise le planning, s'il a le choix, en fonction des contraintes des fournisseurs, préfère toujours faire passer son « poulain » après les autres (est-ce la croyance dans le vieil adage « c'est le dernier qui a parlé qui a bien parlé » ?). N'en faisons pas une règle intangible mais l'expérience montre que c'est souvent vérifié.

Si on passe le premier, on est plutôt challenger. Mais la situation n'est jamais désespérée à ce stade surtout avec une bonne préparation. On pensera juste à déposer quelques « mines » sur le terrain des concurrents qui vont suivre.

- **Les conditions matérielles de la rencontre**

Quelle sera la configuration de la salle ? Pourrons-nous compter ou non sur un matériel de présentation ? Pourrons-nous distribuer des documents ou pas ? Pourrons-nous présenter des échantillons ?

Pourrons-nous poser des questions au jury pendant la soutenance ? Le contraire est très rare mais existe dans certains métiers. L'équipe de soutenance présente, le jury écoute, mais les échanges doivent être limités au strict minimum.

- **Les personnes qui assisteront à la soutenance côté client**

Noyée dans la masse des questions posées sur les conditions matérielles, la question des personnes présentes n'en est pas moins cruciale. C'est un incontournable et pourtant, dans l'agitation de l'exercice, de nombreux commerciaux oublient de faire préciser ce point élémentaire. Pourquoi est-ce si important de se faire préciser les noms et qualités

des membres du jury ? Parce que derrière cela, on peut continuer à sonder son interlocuteur par des questions d'approfondissement comme les suivantes :

- Pour chaque personne présente, quelle est la raison de sa participation à la présentation ?
- Quel degré de connaissance chacun a-t-il du projet et de notre proposition (l'auront-ils lue ou pas) ?
- Pour chacun d'eux, quel est son pouvoir, son poids dans l'entreprise, ses enjeux personnels dans le projet ?
- Que savent-ils de nous et notre entreprise (*a priori* positifs ou négatifs) ?
- À quel registre chacun sera-t-il le plus sensible (financier, technique, humain...) ?
- Quelles relations ces différentes personnes entretiennent-elles entre elles ?
- Y a-t-il des jeux de pouvoir, des alliances, des coalitions ?
- Quels sont les points de sensibilité, de susceptibilité, les mots favoris, les préférences du principal décideur qui sera présent ?

On ne sait pas ce que notre client interlocuteur privilégié pourra nous répondre, certains sont plus bavards que d'autres, mais ce dont on est sûr, c'est qu'en sachant cela en amont on a une longueur d'avance, et si on ne le demande pas on ne risque pas de le savoir ! Si vous pensez que la liste des questions est trop longue pour qu'un seul homme accepte de répondre à toutes, adressez-vous à l'ensemble de vos « informateurs ».

➤ *Quelles sont les attentes prioritaires vis-à-vis de la soutenance ?*

Il est très rare que les clients aient une réponse formalisée et spontanée à cette question. Dans presque tous les cas, il va falloir questionner le client longuement pour extraire quelques éléments tangibles. On pourra poser à cet effet les questions d'approfondissement suivantes :

- Par rapport à notre proposition initiale, que faut-il approfondir, détailler, illustrer, voire actualiser ou modifier ?
- Sur quoi faudra-t-il davantage rassurer, démontrer ?
- Quels sont les éléments éventuels qui ont changé chez le client depuis la rédaction de notre proposition (changements de priorités, de délais, de contraintes économiques, changements dans les personnes qui sont associées au processus de décision...) ?
- Quels sont les « critères clés » qui risquent d'être décisifs (pour notre interlocuteur principal chef de projet mais aussi pour toutes les personnes présentes à la soutenance) ? Cette question est importante même si les critères étaient cités en amont dans le cahier des charges. En effet, il y a fort à parier, que ces critères ont évolué à la lecture des propositions de l'ensemble des fournisseurs potentiels. Autant connaître ces nouveaux critères avant de peaufiner la structure de sa présentation finale.

► *Qui est retenu en phase finale ?*

D'autres informations tactiques importantes et plus faciles à connaître peuvent être explorées :

- Qui sont les concurrents ? (Poser la question de façon indirecte : « comment avez-vous sélectionné les prestataires que vous consultez ou rencontrez ? »)
- Pourquoi ceux-là ?
- Pourquoi nous également ?
- Quels sont les points forts et points faibles perçus de chaque concurrent ? (Il suffit de poser la question des points forts, en principe les points faibles viennent tout seul.)
- Quand passent-ils l'oral par rapport à nous ?
- Pourquoi avons-nous été sélectionnés ? (Quelle est la perception *a priori* du client sur nos points forts ?)
- Quels sont nos points de progrès (sachant que ceux-ci correspondront forcément à des points forts perçus chez un concurrent car le client est toujours en comparaison à ce stade) ?

On voit bien que quelques appels téléphoniques préalables bien préparés peuvent nous apporter des informations déterminantes. L'expérience montre que, sans *une liste de questions importantes sous les yeux*, on en oublie la moitié, même si on est très malin ! Cela permet aussi en pilotant son appel téléphonique de façon très professionnelle auprès du client, de soigner son image de « paranoïaque des petits détails ». Ce qui est toujours rassurant pour un client susceptible de nous confier un projet important. Évidemment si on le fait auprès de plusieurs contacts et sponsors, on croise les réponses pour identifier clairement sa carte des alliés.

Préciser la carte des acteurs du groupe de décision

On cherche ainsi à construire, avant sa soutenance, une carte des acteurs. Celle-ci nous permettra de construire notre stratégie de soutenance.

Selon la position des uns et des autres sur cette carte des acteurs, on va préparer ses arguments et sa tactique adaptés à chacun. Attention, le mode de décision entre tous ces acteurs est une alchimie qu'il est impossible de modéliser en amont. Il existe un mythe dans les forces de vente sur « le décideur ». Nous préférons parler de « poids » dans la décision, très variable d'une culture d'entreprise à une autre, selon les contextes de politique interne, voire en fonction du timing. Un « moteur » peut ne pas être suffisant même si c'est le PDG. Certains patrons très consensuels n'iront jamais contre l'avis de leurs troupes. Un « hostile », peut-être moins bien placé dans la hiérarchie, peut, si l'on n'y prend pas garde, faire basculer la décision du groupe. Tout ce que l'on sait, c'est qu'il faut adapter son discours à chacun d'eux.

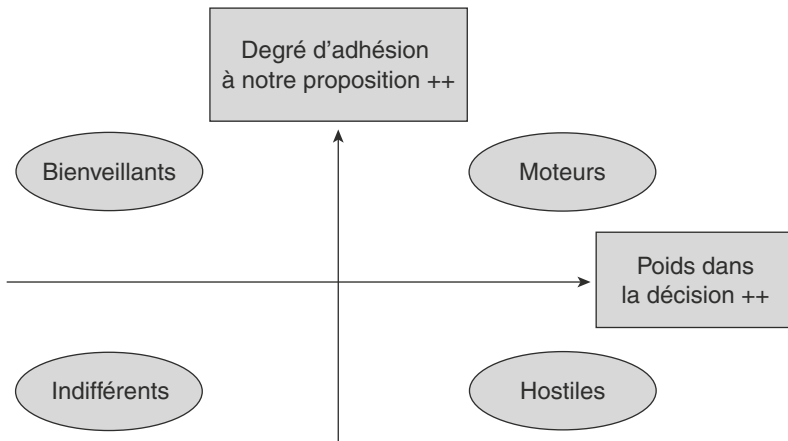


Figure 9.1 – Construire la carte des acteurs

➤ *Les moteurs*

On va chercher à s'appuyer sur eux en abondant dans leur sens et en les aidant à nous aider. La question clé est : comment leur donner encore plus d'arguments centrés sur leurs critères pendant la soutenance ?

➤ *Les « hostiles »*

Si le motif d'hostilité est mineur, on peut essayer de le traiter en amont en anticipant immédiatement dans la présentation la réponse aux objections qu'on imagine de leur part. Mais la plupart du temps on se posera la question de comment les neutraliser, notamment en orientant la soutenance et les thèmes de discussion sur un terrain qui ne leur est pas familier et en étant très bienveillant avec eux sans jamais les contredire pour ne pas alimenter leur agressivité pendant la réunion. Ce cas est très fréquent quand des membres du jury sont favorables à un concurrent, pour avoir travaillé avec succès avec lui dans le passé. On ne les ralliera pas à nous, mais il faut au moins ne pas susciter d'agressivité de leur part.

➤ *Les « bienveillants »*

On va chercher à s'appuyer sur eux pour les amener à s'impliquer dans la discussion. Comment les citer, faire référence à ce que l'on a fait avec eux en amont, à ce qu'ils nous ont dit pour les valoriser et leur donner envie de se « mouiller » ? Souvent un chef de projet peut être un bon coach en amont par exemple, nous montrer qu'il veut travailler avec nous, mais rester naturellement très réservé durant l'oral en

présence de grands décideurs. Notre objectif est de les amener à se dévoiler durant la soutenance pour les engager dans une cohérence de défense de leurs convictions.

► *Les « indifférents »*

On va chercher à les étonner et à les surprendre. Par leur position moins forte dans la décision et souvent dans la ligne hiérarchique, ils auront une tendance naturelle à rester en retrait dans une position de scepticisme. La question clé : comment nous rendre sympathiques auprès d'eux (car ils peuvent encore basculer vers nous puisqu'ils sont moins engagés dans la prise de décision) ? Comment les amuser et les faire sourire ? Quel est le petit plus que l'on peut apporter dans notre soutenance ? Cela peut se faire de façon très différente. Par exemple, nous connaissons des équipes soutenance qui ont emporté de gros projets sur des petits détails tels que : faire une démonstration en live de sa méthodologie par un jeu d'acteur théâtral longuement préparé mais faussement improvisé devant le client. Ou une autre démarant sa présentation en distribuant à chacun une fusée Tintin (*On a marché sur la Lune*), et en déclarant « on a vraiment envie de faire ce projet avec vous car pour nous c'est comme aller sur la Lune ». Ce genre de petits « effets surprises » amusants n'agit pas sur les « bienveillants », les « moteurs », ni sur les « hostiles » d'ailleurs, mais permet de rallier les « indifférents ». À condition d'être extrêmement professionnel sur le reste de la présentation.

► *L'équipe idéale*

Pour préparer tous ces éléments, le commercial est amené à constituer l'équipe idéale pour aller chez le client. Une des questions essentielles est souvent de déterminer (ou de négocier en interne le plus souvent) qui fera partie de cette *dream team*.

C'est souvent un exercice difficile où l'on devra imposer ses vues par sa connaissance plus fine du contexte client tout en tenant compte de contraintes de politique interne : à l'évidence, le *responsable du projet* en interne est prioritaire. C'est lui qui doit être mis en scène puisque c'est en grande partie lui que le client achète. Ensuite, les futurs acteurs du projet dans la limite des desiderata du client. Trouver un équilibre entre une équipe minimale (le responsable du projet et un acteur clé) et une équipe « enrichie » sans donner au client l'impression de « venir en force ». Le haut management peut également être une arme nécessaire pour une affaire importante afin d'apporter un signe d'engagement de toute l'entreprise pour la réussite du projet, mais à condition qu'il ne monopolise pas la parole et reste dans un rôle modeste car ce n'est pas lui qui va faire le boulot, le client le sait bien !

À défaut d'avoir pu faire venir un acteur essentiel de l'équipe, malheureusement indisponible, on pourra présenter son profil et ses réalisations, ou bien encore présenter son témoignage ou son interview filmée sur des questions clés.

Définir sa stratégie de persuasion

Il s'agit de définir quel sera l'axe principal de votre stratégie de persuasion. C'est un point fondamental. De quoi voulez-vous convaincre votre public ? Sur quoi comptez-vous leur faire peur ?

Quel est le message prioritaire que vos interlocuteurs devront retenir une fois que vous aurez quitté la salle ? Attention, nous le répétons : ceci est un point fondamental. Une présentation articulée autour d'une « relecture » de la proposition n'est pas conseillée. Vous devez surprendre votre auditoire, tant sur la forme que sur le fond et ce n'est pas en vous appuyant sur votre proposition initiale que vous surprendrez. Une bonne soutenance doit permettre d'amener du neuf par rapport à la proposition écrite.

Il est donc évidemment conseillé de construire un support de présentation dédié. Nous le précisons, car il nous arrive encore régulièrement de voir des équipes considérer que la proposition projetée telle quelle via le vidéo-projecteur fera l'affaire. Il s'agit au contraire de préparer le ton de sa préparation, son « angle d'attaque » ! (Un exemple est cité plus loin dans la deuxième partie de ce chapitre dédiée à la conduite de la soutenance).

Il n'est donc pas superflu de travailler de façon approfondie, individuellement ou encore mieux de façon collective avec l'ensemble des membres de l'équipe, sur le choix de « l'axe prioritaire » de la soutenance. Voici quelques questions que vous pouvez vous poser pour réfléchir à la définition de votre angle d'attaque.

Définir l'angle d'attaque

Que vont proposer les autres concurrents ? Comment nous distinguer ?

Quels sont les *enjeux* auxquels nous devons apporter une réponse ?

Quel serait le scénario catastrophe pour le client ?

Quels sont les exemples d'échecs cuisants dans ce domaine ?

Sur quels types d'arguments avons-nous remporté nos dernières affaires ?

Quels sont les sujets qui ne nous sont pas favorables et que nous devons essayer de minimiser ?

Si nous faisons partie de l'équipe concurrente, quelle serait la tactique gagnante pour contrer notre offre ?

Une fois l'angle d'attaque choisi, les étapes suivantes de la préparation peuvent être mises en œuvre.

Structurer sa présentation

Bien entendu, chaque contexte est particulier. Nous vous proposons tout de même une trame de structure qui permet d'articuler les grandes lignes de sa présentation. Vous trouverez dans le tableau 9.1 une vision synthétique des objectifs et des éléments à préparer pour chaque étape.

Tableau 9.1 – Éléments à préparer en fonction des objectifs

Étapes clés de la soutenance	Objectifs prioritaires	Réactions à provoquer chez le client	Éléments clés à préparer
Introduction générale	Rassurer sur le professionnalisme de l'équipe Rassurer sur l'adaptation de la présentation à suivre aux différentes attentes du « jury » Donner envie d'en savoir plus	Ils ont l'air « pro » Ils ont l'air sympas Les éléments clés sont bien compris On va apprendre des choses nouvelles	Entrée en matière articulée autour du PACILE (détails p. 586 dans la partie conduire la soutenance)
Présentation de l'angle d'attaque	Éveiller l'intérêt rapidement Se démarquer d'emblée Inquiéter pour mieux rassurer par la suite Poser les enjeux sur les bonnes épaules	Bien vu, mais comment fait-on ? Tiens, les autres ne nous ont pas parlé de cela.	Poser la question clé à résoudre Valider la pertinence d'articuler la présentation autour de la réponse à cette question
Présentation de la solution	Rassurer sur l'expérience acquise pour mener ce genre de projet Cadrer le projet Donner envie	Ils « maîtrisent », cela ne fait aucun doute Ils ont bien perçu la cible Tous les membres de l'équipe sont de bon niveau On sent qu'ils ont tous envie de faire ce projet	Définition claire du périmètre d'intervention Présentation claire des éléments clés du projet traduits en autant de « bénéfices clients » Répartition du temps de parole entre chaque participant à la soutenance (Qui-dit-quoi)
Présentation des étapes clés de la mise en œuvre	Rassurer sur la maîtrise des process	On sait bien qui fait quoi On a une bonne vision des livrables On a une bonne vision des échéances Les promesses sont réalistes	Planning, plan de charge fournisseur et client Exemples de livrables intermédiaires

Étapes clés de la soutenance	Objectifs prioritaires	Réactions à provoquer chez le client	Éléments clés à préparer
Questions Réponses	Dialoguer	On sent qu'ils sont prêts à s'adapter Ils sont à l'aise	Annexes pour répondre aux questions clés anticipées
Conclusion de la présentation	Conclure en beauté... et marteler une fois de plus les arguments clés, les arguments différenciateurs	Au moins on sent qu'ils ont vraiment envie de réussir ce projet Leurs différences sont claires	Sélectionner les 3 arguments clés en fonction du contexte « Trois bonnes raisons pour nous choisir »
Annexes à préparer et à utiliser en cas de besoin			
	Objectifs prioritaires	Réactions à provoquer chez le client	Éléments clés à préparer
Annexe 1 Références	Rassurer encore et encore	S'ils ont de telles références, c'est vraiment qu'on peut y aller sans inquiétude... C'est bon, on ne nous reprochera pas de les avoir choisis (les références)	Liste de références, dont 3 détaillées
Annexe 2 Aspects budgétaires	Montrer de l'assurance et de la sérénité sur les aspects budgétaires	Ils ont l'air tellement sûrs d'eux qu'il ne doit pas y avoir grand-chose à gagner...	Présentation claire des grandes masses Anticipation des détails si nécessaires Préparation à la défense de l'offre si attaque en règle
Annexe 3 Quelques « mines » à présenter le cas échéant...	Faire peur aux plus réticents « Miner le terrain » de la concurrence	Finalement, cela n'a pas l'air aussi simple que les autres fournisseurs le prétendent Il faudrait qu'on vérifie que les autres sont bien à la hauteur sur ces points-là	Présentation d'une liste de « mines » déguisées dans une liste des « 7 pièges à éviter... »
Annexe 4 Présentation plus institutionnelle de la société	Décrire l'entreprise avec plus de détail si nécessaire	C'est une entreprise qui est vraiment solide Ils sont « construits » pour durer	Présentation de l'organisation générale de l'entreprise, de ses valeurs et de son ambition de développement

Nous reviendrons sur les éléments mentionnés dans la colonne « Éléments clés à préparer » dans la partie suivante de ce chapitre, consacrée à la conduite de la soutenance. Préparer les supports définitifs.

Il s'agit maintenant de travailler la forme. Comme le disait Victor Hugo, *La forme, c'est le fond qui remonte à la surface*. Donc c'est important, très important. Tous les documents doivent être à l'image que nous souhaitons transmettre pendant notre intervention : à la fois humaine, chaleureuse et hyper professionnelle dans les moindres détails.

Les documents à l'attention des participants

Un document de prise de notes (visuels PowerPoint en mode « pages de commentaires »), si possible nominatif (penser à vérifier l'orthographe de chaque nom et à prévoir au moins un exemplaire vierge en supplément).

Une plaquette de notre entreprise et/ou un CD ROM de présentation du groupe à l'attention de chacun.

Le tout dans une chemise ou autre support où auront été agrafées les cartes de visite des différents membres de l'équipe de soutenance.

Attention aux transparents, les clients sont tellement abreuvés de présentation « PowerPoint » que le niveau d'exigence a « grimpé ». PowerPoint n'est pas la seule façon de faire une présentation, mais c'est quand même la plus souvent utilisée.

Passons en revue quelques conseils de bon sens pour éviter les erreurs classiques. Blanc sur noir ou maximum deux couleurs de police (par exemple, une couleur différente pour les tirets, une police sobre du type Arial ou Tahoma, une taille de police à 24 à 32 selon la configuration de la salle). Chaque page doit contenir cinq lignes au maximum, un titre clair, un message essentiel et une image. Lorsqu'une page apparaît à l'écran, on doit tout de suite identifier le message clé. Chaque transparent contient une seule idée, illustrée par un seul exemple, quitte à en développer quatre ou cinq à l'oral. Voilà une raison supplémentaire qui justifie la raison pour laquelle on devra souvent refaire une présentation spécifique différente de la proposition écrite même quand celle-ci a déjà été écrite en PowerPoint.

Attention également au nombre de pages présentées, 25 au grand maximum. Il n'est pas inutile aussi de construire ses transparents en fonction de la « bande son »... Sans vouloir caricaturer, il arrive encore d'en voir certains transparents qui apportent de la confusion par rapport au discours du commercial qui assure la soutenance. Les transparents, au contraire doivent être pensés comme des compléments visuels à votre démonstration. Pour être sûr que chacun est bien construit nous proposons de vous poser des questions de « validation » avant de décider de le conserver en l'état ou non :

- En quoi ce visuel soutient-il ma stratégie de persuasion ?
- Et alors ? En d'autres termes, est-ce que ce transparent apporte une valeur ajoutée notable, une information importante pour faire avancer la réflexion, etc. ?

Nos expériences de coaching de soutenance nous ont démontré que faire l'exercice de se poser ces deux questions vis-à-vis de chaque visuel est extrêmement salutaire, même s'il fait assurément transpirer les auteurs...

Si le contexte le permet, il est possible aussi de sortir ou de compléter le format PowerPoint par d'autres formes de supports.

Exemples d'autres supports

Créer une carte heuristique (des logiciels spécialisés font cela très bien) qui permet à chaque participant de situer chaque zoom sur une partie de la proposition par rapport à la globalité du projet. Encore mieux, chaque orateur de l'équipe de soutenance « déploiera » la partie de la carte heuristique qui le concerne au moment de sa prise de parole. Puis conclut son intervention en revenant sur le schéma central. Chacun peut ainsi suivre les zooms successifs sans jamais perdre de vue la vue d'ensemble du projet.

Des posters en format A0. Par exemple pour afficher au mur le planning du projet ou les points de vigilance à avoir en tête... Dans ce dernier exemple, on peut faire exprès d'oublier ensuite son poster dans la salle. Nul doute que le concurrent passant derrière appréciera... ou angoissera !

Des vidéos témoignages. Tous les commerciaux sont capables de citer des références. Moins nombreux sont ceux qui peuvent proposer à leur prospect de visionner une vidéo où des clients s'engagent en donnant publiquement leur point de vue sur la qualité de leur prestataire.

Préparer des outils de « démo ». Si les participants peuvent manipuler « leur » futur produit ou sa représentation, l'ancrage vis-à-vis du prestataire est encore plus fort.



Une erreur à éviter : ne pas confondre différenciation et surenchère

Certains clients sont assez doués pour pousser leurs fournisseurs potentiels à investir de façon déraisonnable dans le processus de vente. Par exemple, dans le secteur de la restauration collective, il n'est pas rare de voir des agences de pub travailler en amont sur les supports de présentation extrêmement onéreux, juste pour concourir... Se différencier ne veut pas forcément dire investir comme les autres, et encore moins investir tellement que l'échec devient très coûteux. Rappelons que le jeu de l'acheteur consiste parfois à faire investir en avant vente pour avoir d'autant plus de force le jour de la négociation finale. Encore une fois, il est important de montrer qu'on a envie, jamais besoin !

Préparer l'équipe de soutenance

Toutes nos études montrent que faire une *répétition* systématique de la soutenance, avec toute l'équipe et des *sparring partners* en jury qui ne connaissent pas le projet est un facteur clé de succès, jusqu'à voir des augmentations de taux de succès de 20 % sur affaires. À condition de répéter exactement la soutenance au moins deux jours avant la date réelle (sans faire semblant, ou lire les transparents entre soi) et en respectant scrupuleusement les conditions matérielles qui seront imposées par le client. Les pistes d'améliorations apparaissent immédiatement et paraissent d'un seul coup évidentes : transparents illisibles et incompréhensibles, arguments creux, objections sans réponses, séquences trop longues, etc. Pourtant, pris dans le faux prétexte du manque de temps et dans la culture de « l'improvisation naturelle », de nombreuses équipes ne prennent pas cette peine. Pour le commercial en charge du pilotage, ne pas organiser cette étape de façon rigoureuse, au moins pour 20 % de ses affaires les plus importantes, est à la limite de la faute professionnelle. Vous devrez parfois vous battre pour l'imposer, mais ceci en vaut vraiment la peine.

Cette étape avec l'équipe permet de s'assurer que chacun a bien pris connaissance des informations sur le projet (chacun est censé avoir lu avant la répétition un dossier complet incluant un résumé du cahier des charges, la proposition, les informations clés sur le client, la carte des acteurs...). Elle permet aussi d'anticiper toutes les questions ou objections du client et les pistes de réponses possibles par nous (en précisant à chaque fois *Qui* répond et sur la base de quels supports...). Quand les enjeux le justifient, il est même souhaitable de filmer la répétition, pour vraiment faire prendre conscience, grâce aux enseignements tirés de la vidéo, de la nécessité des derniers ajustements à faire pour répondre aux questions les plus délicates, ou mettre en évidence de façon persuasive ses atouts clés.

Plusieurs des clients d'Halifax Consulting nous sollicitent régulièrement pour venir jouer le rôle du client, face à leurs équipes qui doivent ainsi répéter, à blanc, leur présentation devant nous. Comme nous ne faisons pas partie nous-mêmes de l'équipe, les raccourcis sont impossibles, et le geste doit être fait à fond. Ce qui nous surprend toujours est que ce sont les équipes déjà le plus au point qui nous demandent de venir les challenger dans ce genre d'exercice. Comme souvent, ce sont souvent les plus brillants commerciaux qui s'imposent les exercices de répétition les plus précis.

Une autre façon de motiver l'équipe à s'entraîner et répéter de façon exemplaire est de s'inspirer du discours de Yannick Noah lorsqu'il s'occupait de l'équipe de France de coupe Davis. En résumé, son propos est le suivant : *lorsque le jour du match, tu réfléchis, tu réfléchis et tu te dis que le pire du pire qui puisse t'arriver, c'est perdre le match... Alors, tu es déjà très près de la victoire*. Eh bien, lorsque la pire des

choses qui puisse arriver à une équipe de soutenance, c'est de ne pas remporter l'affaire, que tout ce qui pouvait être anticipé et préparé l'a été, alors le succès n'est pas loin non plus.

Dans le cas où les membres d'une équipe se découvrent pour la première fois (services, pays différents), on peut aussi veiller à la cohésion. Un dîner convivial pour clôturer une réunion de travail est une bonne occasion de véhiculer de l'enthousiasme et du *fighting spirit*. Car rien de tel que de se tromper de prénom pour son collègue pendant la soutenance pour décourager le client de nous acheter...

Il nous est arrivé de rencontrer un commercial qui, pour défendre un projet de plus de 1 M€, devait aller en soutenance le lendemain avec un collègue inconnu arrivant d'Allemagne sans avoir vérifié le niveau d'anglais du jury. Certains aiment vivre dangereusement... C'est un choix.

Valider la bonne préparation du jury

Nous avons tous malheureusement déjà vécu la situation navrante de se préparer de façon très professionnelle pour une soutenance... et rencontrer un jury composé en grande majorité de gens :

- qui n'ont pas eu le temps de lire le projet;
- qui ne pourront malheureusement pas être présents pendant toute la présentation;
- qui n'ont pas reçu la dernière version de la proposition...

Ceci est vraiment décevant et surtout contre-productif. L'équipe commerciale doit alors se concentrer sur la présentation orale de la présentation écrite et la valeur ajoutée de l'exercice devient d'un seul coup très pauvre. En général, les commerciaux sortent d'une telle réunion à la fois déçus et passablement énervés par ce manque de sérieux.

Cette réaction de l'équipe de vente est légitime mais malheureusement pas très productive. Tout le monde sait que le diable se cache dans les détails. Pour cette raison nous vous conseillons de pousser votre préparation jusqu'à vous assurer que vos interlocuteurs seront bien prêts à vous écouter.

Voici trois tactiques et/ou conseils à appliquer à cet effet. Nous les avons classées par ordre croissant. De la plus « détendue » à la plus contraignante pour le client. À vous de choisir en fonction à la fois de votre propre investissement en phase amont et de ce que vous ressentez du niveau de professionnalisme du côté du client.

➤ *Appeler son interlocuteur principal chez le client pour régler les détails de la soutenance*

Vous lui présenterez le déroulement prévu de la soutenance pour bien valider que ceci conviendra. Ceci est surtout un prétexte; inutile de rentrer dans tous les détails.

Il s'agit surtout de profiter de cette discussion pour souligner qu'il est important que chaque membre du jury ait bien lu le projet en amont.

Le but dans un premier temps de « vendre » à votre interlocuteur le fait qu'une soutenance utile est une soutenance qui apporte de la valeur ajoutée.

Une fois ce point validé par votre interlocuteur, il s'agit de le convaincre que vous allez mobiliser votre équipe pour vraiment apporter un éclairage différent. Là aussi, obtenir une validation du client est utile.

En jouant sur la cohérence par rapport aux deux points d'accord précédents, vous conclurez d'un « commun accord » qu'il est indispensable que le jury soit prêt pour que nous puissions aller au-delà de la proposition commerciale.

Vous pourrez agir :

- soit en demandant un conseil pour faire nous même le nécessaire pour que chacun soit parfaitement informé avant la soutenance;
- soit en demandant à son interlocuteur de transmettre un ordre du jour rédigé par nos soins.

➤ *Organiser un rendez-vous physique avec son interlocuteur pour régler les détails de la soutenance*

Il s'agit en fait de faire exactement la même chose mais, au lieu de se contenter de le faire par téléphone, organiser une rencontre spécifique. C'est vrai, cela peut paraître un peu lourd, mais c'est à vous de décider si les investissements amonts et les enjeux du projet l'imposent ou pas. Si vous avez besoin de trouver une bonne excuse, en voici quelques-unes :

- Besoin de vérifier la configuration de la salle et la logistique.
- Tester les grandes lignes de la présentation pour que votre interlocuteur préféré n'ait pas de surprises sur le plan des messages (pur prétexte... il ne s'agit surtout pas de dévoiler vos cartes maîtresses). Ceci sera particulièrement efficace avec ceux qui ont davantage comme objectif de bien gérer leur carrière que de choisir la meilleure solution pour leur entreprise...

Quand le chef de projet est un allié, vous pouvez lui proposer de relire ensemble la présentation.

➤ *Demander la liste des e-mails des participants à la soutenance*

Vous pourrez ainsi pouvoir envoyer directement un e-mail de présentation de l'ordre du jour.

Nous connaissons un commercial, fervent adepte de cette tactique. Il s'agit pour lui à la fois d'un double test. Test du sérieux du jury et test de ses chances de succès.

Si le client refuse de lui communiquer la liste des e-mails, alors il annonce calmement qu'il ne pourra pas lui-même mobiliser son équipe pour la soutenance. C'est une question de principe.

« Si nous ne pouvons pas nous assurer que chacun a bien reçu les informations nécessaires au bon déroulement de la présentation, alors nous ne prenons pas le risque d'investir tout le temps nécessaire à la préparation amont et à la soutenance. Par expérience, nous avons appris à ne plus déroger à ce principe. »

Trois types de réponses du client sont alors possibles :

« *Ok, je comprends.* » Le client non seulement a compris la démarche, mais sait aussi qu'elle n'est pas superflue. En faisant cela, son fournisseur l'aide à professionnaliser la soutenance de son propre côté.

« *Pas question. Les règles à suivre sont les nôtres, pas les vôtres. Si vous ne voulez pas venir à la soutenance, ne venez pas...* » Dans ce cas, en en faisant une question de principe, et en montant ainsi sur ses grands chevaux, le client vient de dire que, à ce stade, les chances de succès de ce fournisseur ne sont pas très grandes, loin s'en faut. S'il tenait la corde, la réponse ne serait pas aussi radicale. Pour le commercial, cette information vaut de l'or car il est donc encore temps d'arrêter là. Nous rappelons que le but d'une soutenance est d'obtenir un marché, pas de perdre son temps face à des gens qui vous reçoivent juste pour pouvoir dire qu'ils ont bien consulté d'autres sociétés que celle finalement retenue (et choisie depuis le début...)¹.

« *Je suis désolé mais je ne peux pas. Nous souhaitons que chaque concurrent soit traité de façon identique...* » Là encore l'interlocuteur refuse, mais le ton et le fond de sa réponse ne sont pas les mêmes. En général, dans ce cas, le client va ensuite argumenter pour convaincre son fournisseur de venir quand même présenter son offre. Cette argumentation est un bon indice sur le fait que la course est vraiment ouverte pour lui. Après quelques discussions autour de ce point, il s'agira alors de proposer un compromis : « *Ok, vous ne me donnez pas les adresses e-mails, mais je vous envoie un slide, un seul, que vous vous engagez à faire suivre à chacun. Ça vous va ?* »

La conduite de la soutenance

Nous allons maintenant nous concentrer sur les techniques, méthodes et tactiques utiles pour conduire sa présentation, face à un jury. Une bonne présentation alterne des séquences d'humilité, de convivialité, de rigueur et d'autorité. Nous avons

1. Bien sûr, si vous pensez que cette réaction du client ne reflète peut-être pas celle de tous les membres du jury, alors appelez les autres membres du jury pour appliquer la même tactique.

recensé un certain nombre de pratiques gagnantes qui permettent d'atteindre ces objectifs. Elles ne sont ni exhaustives, ni miraculeuses ! Elles dépendent aussi des talents des uns et des autres pour faire passer leurs messages. Mais elles évitent de nombreuses erreurs grossières... et pourtant si fréquentes.

Pour ceci nous traiterons successivement les points suivants :

- Le match commence sur le trottoir d'en face...
- L'entrée dans l'arène.
- L'introduction générale de la présentation.
- La présentation de l'angle d'attaque.
- La présentation de l'offre.
- La séance de questions-réponses.
- La conclusion de la soutenance.

Le match commence sur le trottoir d'en face...

Si vous êtes le leader du groupe, votre objectif est de *renforcer la confiance* quelques minutes à peine avant l'entrée en scène. Tous les participants ne sont peut-être pas très à l'aise pour s'exprimer en public et certains peuvent être dans leurs petits souliers depuis quelques jours... Il est donc important, tel un entraîneur sportif, de diffuser des ondes positives au sein du groupe. Voici quelques idées pour contaminer positivement ses collègues avant le grand oral ! Il s'agit ensuite de faire le meilleur cocktail en sélectionnant celles qui seront le plus adaptées au contexte du jour.

➤ *Prendre rendez-vous dans un lieu proche et convivial*

Les salles d'attentes des entreprises ne sont certainement pas les meilleurs endroits pour communiquer librement avec ses collègues de façon expansive. Un café à proximité sera un lieu bien plus convivial pour mettre tout le monde à l'aise. Seule précaution à prendre : ne pas choisir « le café d'en face ». Vos concurrents, voire vos clients y sont peut-être déjà installés...

➤ *Être soi-même positif*

Nous avons déjà vu dans le chapitre 6 que les émotions sont contagieuses. Il est tout à fait possible de faire partager en quelques secondes à peine son angoisse, voire même son pessimisme sur l'issue du process de sélection. Ceci est souvent inconscient mais très efficace dans l'esprit des collègues qui n'étaient déjà pas très sûrs d'eux. Donc la règle, à ce stade de la compétition est de partager son optimisme pour que chacun se sente plus fort et plus serein.

► *Revenir sur la dernière répétition*

Si vous avez pris le temps d'organiser des répétitions d'entraînement, la dernière en date était sans doute celle où les différentes interventions prévues étaient les mieux en place. Il est donc possible de surfer sur ce dernier entraînement en rappelant à chacun la qualité de sa dernière présentation.

Fred Couples, célèbre golfeur américain parle de sa routine en ces termes.

« Avant chaque coup, je me remémore le meilleur coup que j'ai pu réaliser avec le club que je viens de sortir du sac. Je prends quelques secondes pour revivre ce coup dans ma tête. Ensuite, je suis prêt et dans les meilleures conditions psychologiques pour exécuter le coup qui m'attend. »

C'est ce même objectif qui est poursuivi en activant le souvenir positif de la dernière « exécution ».

► *Revenir sur un dernier succès*

Il est aussi possible de souligner les ressemblances entre la situation du moment et la dernière soutenance qui s'est terminée par un succès. Indirectement, on cherche ainsi à refaire vivre à chacun les émotions positives qui ont été générées par le dernier succès. Ceci est toujours plus efficace que d'imaginer les conséquences d'un échec...

► *Faire vivre les rituels*

Ceci paraîtra puéril à certains et indispensables à d'autres. Les sportifs ont bien leur « cri de guerre » d'avant match, pourquoi pas les équipes commerciales. Il s'agit bien là du même objectif, partager une émotion commune avant d'aller ensemble de façon unie et solidaire remporter une victoire. À vous de choisir celui qui vous paraîtra le plus adapté. Certains sont plus « élégants » que d'autres, en fonction des cultures d'entreprises. Il s'agira par exemple de scander un slogan qui s'est installé au fil des séminaires annuels ou autres expériences de team building. Il pourra aussi s'agir de visualiser l'absurde, le cocasse.

Un de nos participants au séminaire Vendre aux Grands Comptes d'Halifax Consulting, nous a fait partager sa technique, peu orthodoxe mais finalement assez efficace quand il s'agit de dédramatiser. Il ne peut s'empêcher de dire à toute l'équipe d'imaginer très précisément et sincèrement que le jury qu'ils s'appêtent à rencontrer les attend en sous-vêtements. Il s'agit que chacun visualise vraiment cette situation.

L'objectif implicite est pertinent : que chacun prenne garde à ne pas positionner le jury sur un piédestal. Ce ne sont que des hommes qui ont de gros enjeux sur les épaules. C'est plus à eux de se faire du souci qu'à nous. Évidemment, ceci aide à détendre les plus coincés, et les clients ne soupçonnent pas un seul instant l'origine des sourires naturels et spontanés de chaque membre de la délégation du fournisseur.

L'entrée en scène

L'objectif prioritaire de cette étape est *d'installer les conditions optimales* pour réaliser une bonne présentation. Les situations varient car on peut arriver en avance dans la salle réservée pour la soutenance et y attendre le client ou au contraire arriver lorsque le jury est déjà installé et assis. La première situation est préférable.

Lorsque c'est possible, il est effectivement préférable de prendre possession de la salle en amont. Ceci permet :

- de prendre son temps pour installer son matériel de présentation et les documents destinés aux participants;
- d'aller aux quatre coins de la pièce pour visualiser l'espace et prendre ses repères;
- de s'asseoir à la place du PDG qui nous questionnera tout à l'heure pour diminuer son propre stress;
- de réorganiser au besoin la disposition des tables et des chaises afin de permettre une meilleure communication. En l'occurrence, une organisation des tables qui permet au leader du groupe de se positionner à la place du « chef » sera positive :
 - soit en bout de table,
 - soit au milieu d'un des longs côtés de la table en cherchant à faire asseoir le leader côté client juste en face de lui;
- d'accueillir nous-mêmes les différents membres du groupe de décision. C'est l'occasion de discuter de façon informelle avec chacun. En outre, sur le plan psychologique ceci n'est pas neutre. C'est le fournisseur qui accueille dans ce qui est devenu son environnement.

Lorsque les fournisseurs potentiels se succèdent face au jury qui est déjà « solidement » installé dans la salle, ces techniques ne peuvent pas être mises en œuvre. Comme c'est tout de même le cas le plus fréquent, nous allons nous y arrêter plus longuement. Voilà quelques recommandations utiles pour préparer le meilleur tremplin possible à notre intervention :

► *Prendre le temps de saluer chaque participant*

L'enjeu est de convaincre un groupe et cela passe par un premier contact avec chacun. Profitons de ces premiers instants consacrés aux poignées de mains traditionnelles pour créer les premiers contacts. Tout en restant sobre, il est ainsi possible de « sentir » l'ambiance et d'échanger quelques premiers mots avec chacun.

L'objectif premier est de lier contact. L'objectif implicite est de faire parler, d'initier le dialogue de façon informelle mais concrète. Plus vos interlocuteurs parleront en amont, plus ils parleront pendant, ce qui nous mettra un peu plus à l'abri de la situation cauchemardesque où le jury écoute sagement sans dire un mot pendant que les commerciaux présentent sans savoir ce que pensent vraiment leurs interlocuteurs.



Une erreur à éviter : subir le stress du responsable

Il faut refuser de subir le stress du responsable du projet côté client, qui propose de « démarrer rapidement pour rattraper le retard ». En acceptant de se plier à cette exigence, combien d'équipes de soutenances se retrouvent dans une position de quasi-soumission, installant au plus vite leur matériel, devant un parterre d'interlocuteurs concentrés sur leurs blackberries, sans même oser échanger quelques mots avec ceux pour qui ils ont travaillé pendant des jours, voire des semaines avant d'aboutir à cette présentation.

Donc notre recommandation est claire : dites oui à votre interlocuteur principal lorsqu'il vous demande d'aller au plus vite pour démarrer, et n'en faites rien... Quand le groupe de décision est déjà assis, prenez tout de même le temps de faire le tour pour saluer tous les participants individuellement, leur serrer la main avec simplicité. Ceci nous permet d'atteindre plusieurs objectifs. D'abord faire le tour de la salle pour s'approprier l'espace, comme déjà vu, est une façon de gérer son trac. Enfin ceci nous permet aussi de commencer à « calibrer » les acteurs. Quel est leur état vis-à-vis de nous ? Certains se lèveront pour nous saluer en souriant, d'autres bougeront à peine en tendant une main molle. Ce sont autant d'indices pour continuer à les positionner sur notre carte des acteurs. On en profite aussi en plus pour revalider leurs noms et fonctions exactes. Il est très fréquent d'avoir des « surprises », invités de dernière minute, décisionnaires absents, etc.

Lors d'un accompagnement de préparation d'une soutenance, déterminante pour un grand laboratoire pharmaceutique auprès des autorités de l'État, nous avons préparé en amont et demandé la liste exacte des participants la veille. Neuf personnes étaient prévues, le lendemain vingt-trois personnes attendaient l'équipe de soutenance ! Dans ce cas, comme dans les autres, mieux vaut toujours revalider les présents en les saluant.

► *S'installer de façon confortable*

Dans la suite logique de notre première recommandation, prenez le temps de vous installer tranquillement et sereinement. Vous avez besoin de caler votre matériel de projection, de remettre des documents aux participants, de disposer de l'espace nécessaire pour votre équipe, etc. N'hésitez jamais à demander de l'aide à votre hôte si vous en avez besoin. Encore une fois, accepter de commencer votre présentation dans de mauvaises conditions matérielles ou dans l'urgence est une façon de dévaloriser le travail que vous avez fourni jusqu'alors. Si votre hôte vous propose un café ou un verre d'eau, acceptez ! En allant chercher de quoi vous sustenter, votre client fait quelque chose pour vous et ce serait dommage de se priver de ce premier signe d'engagement à votre égard (voir le levier de la cohérence p. 209 dans le chapitre 3).

L'introduction générale

Le moment est venu de démarrer. Comme lorsque plusieurs chanteurs réalisent un spectacle commun, tout repose sur le premier qui chante. C'est lui qui assure la bonne tonalité. C'est lui aussi qui « saisit » le public. La similitude avec une soutenance est grande. Les autres membres du « groupe » suivront facilement une bonne introduction mais auront beaucoup de difficultés à rattraper un début difficile. Bref, la responsabilité sur les épaules du leader est grande. C'est lui qui doit atteindre les objectifs suivants :

- donner le ton et créer une ambiance de coopération minimale;
- rassurer chaque membre du jury sur le professionnalisme et l'intérêt de ce qui va suivre;
- mettre en place le tremplin pour la présentation de l'angle d'attaque (étape qui suit).

Voyons ensemble quelques ressources et idées utiles pour réussir une bonne introduction.

► *Donner la parole au leader client*

Si vous êtes sur le point de présenter votre offre devant un jury, c'est que le sujet est d'importance pour le client. Il y a fort à parier que votre interlocuteur principal est également sous pression. Il a tout intérêt à ce que les prestataires qu'il a présélectionnés soient à la hauteur face à ses collègues. Il acceptera donc facilement de dire quelques mots pour introduire votre prise de parole. Si vous en avez pris soin en amont, vous avez peut-être pu lui souffler à l'oreille ce qu'il serait judicieux de dire à ce moment-là. Dans tous les cas, n'hésitez pas à le lancer.

Exemple

- « Monsieur Dupond, pouvez vous dire quelques mots avant que nous commençons ? »
- « Merci encore à Monsieur Dupond pour cette invitation à vous présenter notre offre. Peut-être voulez vous dire un mot pour resituer le contexte de nos échanges précédents ? »

L'objectif est double. Il s'agit bien sûr d'engager votre interlocuteur principal mais aussi plus globalement, de créer et de favoriser d'emblée le dialogue afin que vos hôtes soient également acteurs de la présentation. La France est très marquée par sa tradition des « grands oraux » sur la base desquels nos élites sont sélectionnées. Donc une soutenance peut vite prendre une tournure « Professeurs – Élèves », si l'on en prend pas garde. Il s'agit d'éviter cela, et à chaque fois que vos interlocuteurs prennent la parole, les échanges ainsi créés éloignent d'autant le spectre du cruel et ennuyeux monologue.

► *Fixer le cadre*

Vos premiers mots vont consister sur le fond à cadrer l'ordre du jour et sur la forme à rassurer l'ensemble des participants présents. Vous allez aussi tenter de « déminer » le terrain, notamment si vous passez après vos concurrents.

Cadrer l'ordre du jour sur le fond. Il s'agit simplement de resituer le contexte de la présentation en reformulant en quelques mots votre compréhension des enjeux tels qu'ils étaient exprimés dans le cahier des charges. Attention, ne prenez pas trop de temps pour cela, les gens en face de vous sont censés connaître leur cahier des charges (même si on voit parfois le contraire...). Vous présenterez le timing de la présentation, celui des questions réponses, sans oublier les personnes qui vous accompagnent pour cette soutenance.

Sur ce point, on rencontre deux écoles :

- soit vous donnez successivement la parole à chacun pour qu'il se présente,
- soit vous présentez vous-même votre équipe.

Notre préférence va à la deuxième option car elle vous permet de maîtriser le timing et surtout de valoriser chaque membre de l'équipe de façon plus forte.

Sur la forme, vous pourrez utiliser le PACILE. Il s'agit d'un moyen mnémotechnique emprunté à la PNL. Celui résume les « *sélections primaires* » que chacun de nous opère pour appréhender les différents événements qu'il traverse. Ces « *sélections* » peuvent être centrées sur les Personnes, les Actions, les Choses, les Informations, le Lieu et les Échéances. Ces sélections ne sont pas fatalement toujours les mêmes et peuvent dépendre des thèmes ou des situations mais on peut faire le pari que tous les membres du jury ont vis-à-vis du projet en question, un filtre personnel prioritaire. Comme nous ne les connaissons pas, utiliser le PACILE pour construire son introduction nous permettra de « ratisser large ».

Exemple

« Je vais donc commencer par vous dire comment nous avons construit cette présentation. D'abord il s'agira de vous présenter l'équipe pour que vous sachiez bien qui sont les personnes (P) qui seront en charge de travailler avec vous sur ce projet. Vous verrez que cette équipe a été construite de façon à pouvoir répondre à toutes les questions que vous pourriez vous poser (I). Nous vous présenterons ensuite très concrètement le Plan d'Actions que nous comptons mettre en œuvre (A) et le calendrier précis que nous avons élaboré (E). Nous devons aussi fixer le cadre de nos réunions et voir avec vous les aspects logistiques pour que chacun travaille dans un environnement qui lui convienne (L). Bien entendu, nous vous avons apporté des exemples de livrables (C) que nous vous présenterons pour que vous puissiez vous faire une première idée. »

► *Déminer le terrain*

Si vous savez que vous passez après vos concurrents, il peut être judicieux de faire « sauter les mines » le plus tôt possible. En clair, il s'agit de faire exprimer par le jury les points sur lesquels il a été le plus convaincu ou le plus sensibilisé par les précédents intervenants. Il peut être judicieux de le faire juste après avoir présenté le plan de son intervention. C'est en effet à ce moment-là que les membres de votre public sont en train de chercher si oui ou non vous allez traiter leur toute nouvelle préoccupation. Ils auront donc du mal à résister si vous leur tendez gentiment la perche.

Exemples

- « Y a-t-il des points particuliers que vous voulez absolument que nous traitions ? »
- « Avez-vous, vis-à-vis de cette présentation, une attente différente de celles que vous nous avez exprimées jusqu'à présent ? »
- « Pour être sûr de ne pas être pris de court par le timing, souhaitez-vous que nous prenions en compte une question particulière que nous n'aurions pas évoquée en amont ? »

Si votre tactique était justifiée et qu'un membre du jury évoque un point qui ressemble fortement à une mine déposée par votre concurrent, proposez de traiter ce point à l'occasion de telle ou telle partie de votre présentation. Ce sera « justement » l'occasion d'aborder ce point en détail. Une fois identifiée, il vous reste maintenant un peu de temps pour préparer une réponse... ou pour orienter les débats de telle façon à éviter de le faire.

► *Assurer la liaison avec l'angle d'attaque*

Une fois votre introduction générale réussie, il s'agit maintenant de lancer votre « angle d'attaque ». Il s'agira donc simplement de justifier en quelques mots, par rapport au plan général de la présentation, votre volonté de présenter (ou de faire présenter par un membre de votre équipe), quelques mots sur les convictions qui ont sous-tendu vos choix d'orientation du projet. Chacun doit bien comprendre qu'il ne s'agit pas encore de présenter le « Comment » de votre solution, mais plutôt le « Pourquoi » de vos choix techniques ou de vos orientations stratégiques.

La présentation de l'angle d'attaque

Comme nous l'avons dit plus haut, cette étape est cruciale. C'est celle qui va marquer les esprits et inciter tous les membres du jury, même les plus somnolents à vous suivre. C'est également celle qui va inverser la pression. Si cette étape est réussie, à son terme, chaque membre du jury aura bien compris que le confort de la posi-

tion de jury n'est qu'apparent. Il s'agit vraiment de ne pas se tromper pour gérer les enjeux qui sont les siens...

L'anecdote qui suit est le reflet exact de la stratégie de présentation utilisée par le commercial d'une agence de communication marketing. Cette stratégie fut efficace, puisqu'elle a permis de gagner un contrat très important alors que, avant la soutenance, cette entreprise n'était pas favorite loin s'en faut.

Exemple d'angle d'attaque pour une soutenance

Il s'agit d'une entreprise de services, de petite taille par rapport à ses concurrents, qui répond à un appel d'offres d'une grande banque à réseau. Les grandes lignes du projet du client sont les suivantes : il s'agit de redynamiser la vente d'épargne financière auprès des particuliers. À l'époque, (nous sommes en 2004), les aléas des marchés (explosion de la bulle internet et attentats de septembre 2001) avaient progressivement détourné les clients des investissements en épargne financière. L'objectif était de mobiliser plus de 1 000 collaborateurs, dans un laps de temps très court, sur la vente de ce type de produits.

Arrive le moment de la soutenance. Le commercial sait qu'il va devoir faire face à une concurrence acharnée, il est convaincu que la différence ne se fera pas sur le contenu de la proposition. Le cahier des charges est tellement clair que l'ensemble des acteurs proposera à peu près les mêmes types de réponses. Après un gros travail de préparation de l'axe de persuasion, voilà comment le commercial présenta sa réponse.

Après les salutations d'usage et le tour de table des personnes présentes, le pitch d'introduction fut le suivant :

« Je suis évidemment ravi d'avoir l'occasion de vous présenter de vive voix notre vision de ce projet et la façon dont nous prévoyons de le conduire. Maintenant, avant de rentrer dans le détail, j'aimerais partager avec vous une préoccupation. En fait, cela fait une semaine qu'avec mes équipes, nous cherchons une réponse à une question clé. On a trouvé la réponse qu'hier soir... Et c'est la réponse à cette question clé que je préférerais vous présenter aujourd'hui, sauf si vous préférez que je reste vraiment centré sur le commentaire de notre proposition. Mais, ça, j'imagine que vous l'avez déjà lu... »

Silence dans la salle. Le jury est intrigué, mais ne voit pas encore où veut en venir le commercial... Le « décideur » demande au commercial de poursuivre, visiblement intrigué par cette entrée en matière.

« La question clé qui nous a mobilisés est la suivante. Nous avons compris que, pour vous, les enjeux sont très importants et qu'il est fondamental de relancer les ventes sur cette gamme de produit. C'est important pour la Banque, mais c'est aussi important pour vos clients qui doivent comprendre qu'il est temps de revenir à des placements à plus fort potentiel. Nous avons compris également que vous alliez mettre en œuvre des moyens très importants pour réussir. Des moyens internes, des moyens externes et toute une communication d'accompagnement. Nous savons aussi que vous allez respecter votre planning et que, dans un mois, tout sera lancé pour obtenir des résul-

tats rapides. La question que nous nous posons est la suivante : qu'est-ce qui se passera si, dans quelques semaines, alors que vous venez de lancer ce projet, des attentats terroristes tels que ceux qui ont provoqué la crise de confiance précédente se produisent à nouveau ? Est-ce que le projet sera mort-né, ou est-ce que nous disposerons d'un plan B qui permettra dans tous les cas d'aller au bout de notre objectif ? »

Plusieurs membres du jury se regardent. L'interlocuteur qui a le plus de poids dans la décision (le patron du réseau) se penche vers son voisin pour lui dire quelque chose en chuchotant... Manifestement l'angle d'attaque de la présentation a porté ses fruits. Les membres du jury sont bien sensibilisés à LEURS enjeux et attendent maintenant d'en savoir plus.

« Alors, voilà. C'est à cette question que je vous propose de répondre maintenant plutôt que de revenir sur les détails de la proposition, qui finalement ne sont que des détails que nous aurons le temps d'affiner plus tard. Qu'est-ce que vous en pensez ? »

Le patron du réseau prend la parole et demande au commercial de présenter sa réponse à cette question clé...

Épilogue : l'affaire a été remportée par ce commercial. Le client lui avoua plus tard que le tournant avait vraiment été la soutenance. D'ailleurs ses propres mots repris dans une newsletter du fournisseur dans laquelle il accepta de témoigner furent les suivants : « Ce qui nous a fait pencher pour cette société, c'était une position différente de celle des autres. Il y avait, au-delà de la volonté de nous convaincre, quelque chose en plus dans la perception du projet, de ses enjeux, et de ses risques. »

Tout l'art du commercial, dans ce cas d'espèce, a été de se détacher du piège du « comment » pour répondre au « pourquoi ». Plus précisément, la tentation est grande dans ce genre d'exercice, d'organiser sa présentation autour de la description du « comment » de la réalisation. On espère ainsi démontrer que notre façon de faire est meilleure que celle de nos concurrents. Bien entendu, nous sommes tous convaincus d'être très différents et bien meilleurs. Mais soyons réalistes. Après un appel d'offres, les concurrents « short-listés » sont bien souvent assez comparables.

Ce qui va plus souvent faire la différence c'est la manière d'appréhender les enjeux réels du client. En fait, il faut vous convaincre d'un grand paradoxe. Ce que vous vendez, ce pourquoi vous serez payé n'est finalement qu'un détail... L'important est plus en amont. Ce sont vos réponses aux enjeux du client, c'est votre réponse à la question « en quoi vont-ils m'aider à traiter mes enjeux prioritaires » que la différence va se faire. Dans l'exemple qui précède, ce qu'a acheté le client est d'une banalité remarquable. Des actions de communication interne et de sensibilisation des conseillers de clientèle. Beaucoup de sociétés de marketing peuvent revendiquer le fait de pouvoir réaliser ce type de mission.

☞ *Rassurer le client sur le fait que quoi qu'il arrive, ses objectifs finaux seront atteints, c'est répondre à la question cruciale des enjeux et c'est ce qui fait vendre.*

La présentation de l'offre

Maintenant que l'angle d'attaque a été présenté et a bien semé le doute dans la tête des plus fervents admirateurs de vos concurrents... il est temps de rentrer dans le détail de votre offre. Attention danger ! Plusieurs risques de dérapages vous guettent. D'abord, la succession des orateurs (c'est le principe d'une soutenance à plusieurs) *peut faire perdre le fil général* de la présentation. C'est notamment le cas lorsqu'il existe une forte hétérogénéité sur le plan du charisme des différents intervenants. Ensuite, *l'attention des participants peut fuir au détour d'un slide*, surtout si vous êtes le troisième ou le quatrième fournisseur potentiel à passer. Enfin, des questions inattendues ou des *objections peuvent fuser et perturber* sérieusement la présentation des moins aguerris à ce genre d'exercice. Nous allons passer en revues quelques ressources complémentaires pour éviter ces écueils.

➤ *Conserver l'attention de son public tout au long de la présentation*

- *S'appuyer sur des visuels clairs*

Les transparents PowerPoint traditionnels se suivent, thème après thème. Si vous voulez aider votre public à garder la vision d'ensemble de votre présentation, sujet après sujet et surtout orateur après orateur, présenter l'ensemble du projet sous forme de carte heuristique peut être une bonne option. En effet ceci permet de montrer à votre public l'ensemble des thèmes qui vont être traités, de « déplier » les sujets lorsqu'ils sont présentés, de les « replier » pour revenir à la vision globale avant d'enchaîner sur un autre sujet. Ainsi, en revenant régulièrement au slide central vous aidez les membres du jury à suivre la logique globale et à bien saisir à chaque fois le positionnement des sujets les uns par rapport aux autres. Certains sont devenus des spécialistes de la construction de tels outils de présentation, utilisés par exemple dans ce qu'on appelle des *road-show*¹. Des logiciels grands publics peuvent faire l'affaire. On utilisera les liens hypertexte autour d'un slide central PowerPoint ou un logiciel comme Mindjet qui crée des cartes heuristiques très facilement.

Exemple

Sur la figure 9.2 n'apparaît qu'une vision globale de la présentation et chacun peut comprendre que quatre thèmes vont successivement être abordés. D'ailleurs ce support aura sans doute été utilisé, en l'état, lors de l'introduction générale.

1. C'est le terme employé lorsqu'une nouvelle offre est communiquée au marché *via* des réunions avec des distributeurs ou des clients potentiels ou encore des financiers. Il s'agit alors d'enchaîner réunions sur réunions, avec une cohérence de messages et surtout une cohérence d'impact.

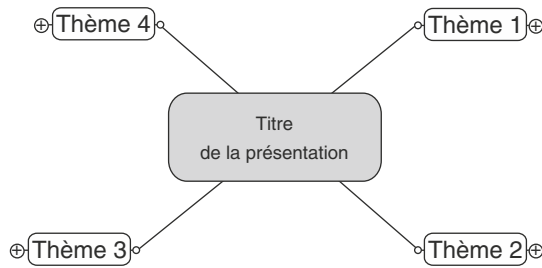


Figure 9.2 – Vision globale de la présentation

Imaginons maintenant qu’un membre de l’équipe de soutenance prenne la parole et présente son sujet d’expertise qui est le thème 1. Il va alors « déplier » sa partie, pour faire apparaître l’ensemble des ressources qu’il va utiliser.

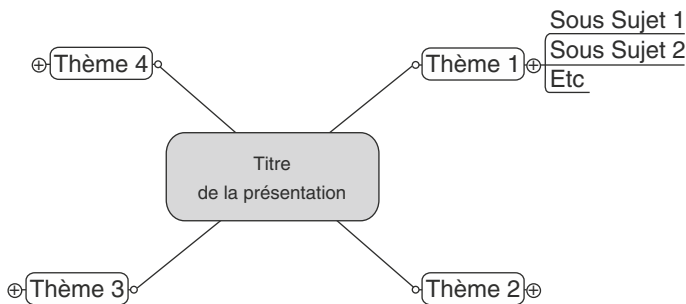


Figure 9.3 – « Déplier » son thème » à partir de la présentation globale

Les sous-sujets 1, 2, etc. sont autant de ressources que l’orateur va utiliser. Là aussi des liens hypertextes peuvent déclencher toutes les ressources possibles qui pourraient être présentées. Une fois son intervention terminée, l’orateur 1 « replie » son sujet et laisse la place à l’orateur suivant qui peut reprendre à partir de la vision centrale.

Idéalement, le leader de la présentation pourra également reprendre la parole à chaque « repliage » pour assurer le lien entre les différents intervenants.

- **Prévoir une « bande son » qui apporte un plus**

Une bonne façon de rendre triste et monotone sa présentation consiste à lire ses transparents sans y apporter de valeur ajoutée. Ceci arrive encore souvent. Pourtant, les membres du jury sont rarement aveugles. Ils sont capables de lire les transparents sans que vous n’ayez à le faire pour eux. Donc pour éviter ce travers deux principes sont à respecter :

- mettre très peu de choses sur les transparents;
- faire vivre sa présentation en apportant des commentaires, en racontant des anecdotes, en donnant des exemples de projets précédents, etc. Ce seront autant de moyens d'entretenir le dialogue et surtout de témoigner du « vécu » de l'orateur sur le sujet et de rassurer sur la véritable capacité du fournisseur à réaliser le projet.

- **Utiliser les « trois dire »**

Ceci est une bonne technique pour vous aider à lancer chaque sous-sujet de votre présentation. Il s'agit de « dire ce qu'on va dire, le dire, et dire ce qu'on a dit ». C'est à la fois utile pour lancer votre discours et pour marteler le message principal tout en aidant encore et toujours votre public à vous suivre.

- **Parler un double langage**

La PNL propose différents outils pour distinguer les différents types de profils et notamment les « méta-programmes ». Les méta-programmes sont des filtres inconscients qui sont à la base de nos comportements. Ils sont assez nombreux et si vous approfondissez vos connaissances en la matière vous pourrez petit à petit les intégrer dans votre discours pour renforcer votre force de persuasion.

Il s'agit à chaque fois de repérer les méta-programmes principaux de son interlocuteur et d'adapter ensuite son propre langage pour les satisfaire. Face à un groupe, il est évidemment difficile de repérer les méta-programmes de chacun... En revanche la PNL nous précise que l'un d'entre eux est assez bien réparti. Il s'agit du méta-programme « Aller vers/Éviter de » ou également décrit comme « Recherche de plaisir/Évitement de la douleur ». C'est la direction de la motivation.

Faites-vous du sport parce que vous aimez vous dépenser ou parce que vous voulez éviter de grossir ? Passez-vous vos vacances à la montagne parce que vous aimez le calme ou parce que vous voulez éviter la foule de la côte d'Azur ?

D'après les recherches, 40 % de la population aurait un filtre « éviter de », 40 % un filtre « aller vers » et 20 % aurait un mélange des deux. Vous pouvez donc faire le pari que 50 % de votre public est plutôt en « éviter de » vis-à-vis de votre projet et 50 % en « aller vers ». Si vous acceptez ce postulat, alors vous trouverez logique de parler un double langage à chaque étape importante de votre présentation, encore une façon de « ratisser large ». Voici des exemples de formulations qui disent deux fois la même chose en satisfaisant les deux registres de motivation en question.

- « En retenant cette option, *voici ce que vous pourrez accomplir de plus...* Ainsi vous serez débarrassé de... »
- « Cela vous permettra de... et vous n'aurez plus à vous préoccuper de... »

► Répondre calmement aux questions impromptues du jury

Il est fréquent qu'un membre du jury décide ne pas attendre la séquence réservée aux questions-réponses et décide d'interrompre l'orateur du moment. Que ce soit une question ou une objection, acceptez-la avec bienveillance et bonheur. Rien n'est pire qu'une soutenance « dans le vide ». Si votre présentation provoque des réactions, c'est très bien. Profitez-en pour renforcer encore davantage votre message. Voici quelques conseils pour bien gérer cette étape :

- Une règle d'or : acceptez toujours n'importe quelle question ou objection avec respect pour mieux la décoder

Si par réflexe, vous « scotchez » la personne qui vient de s'exprimer en apportant une réponse rapide et un peu péremptoire, vous êtes quasiment sûr de vous mettre le groupe à dos. Donc, *acceptez explicitement* la question et concentrez-vous sur le decryptage de la question pour mieux préparer votre réponse. Votre réflexe doit être de vous demander : *pourquoi cette question ?* : y a-t-il une autre question derrière la question ou est-ce juste l'expression d'un besoin de précision pour bien comprendre ?



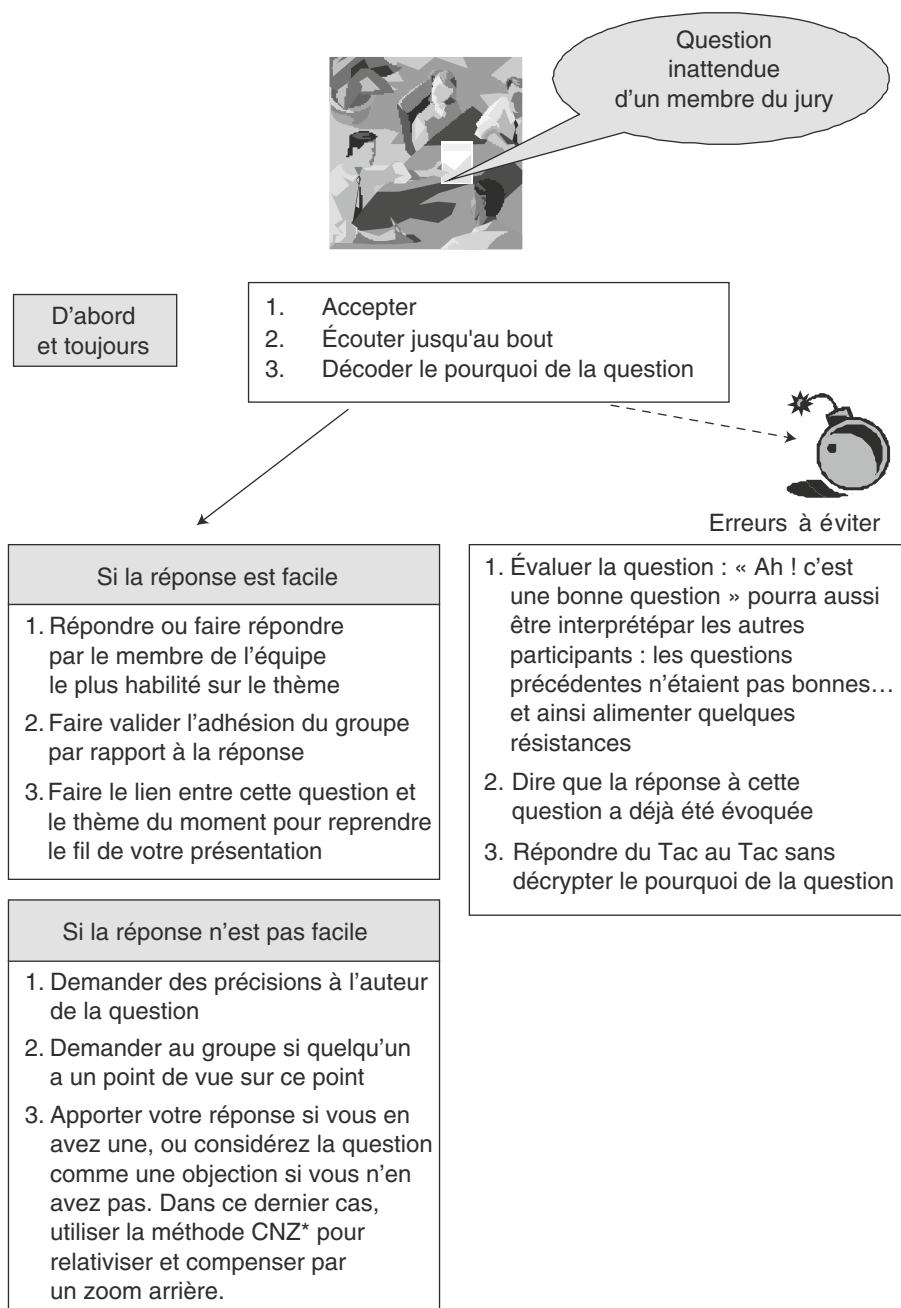
Une erreur à éviter : répondre du tac au tac

Si vous avez un doute, ne vous précipitez pas. Approfondissez la question en demandant des précisions ou en demandant au groupe si quelqu'un veut répondre (technique du triangle de Karpman détaillée plus bas) avant de répondre vous-même. Il s'agit d'éviter une réponse trop rapide ou trop superficielle sur laquelle vos concurrents auraient été plus convaincants que vous.

C'est « l'erreur idiote » par excellence. Pris dans le feu de l'action on pense que répondre du tac au tac est un gage d'excellence alors que bien souvent la question du client cache une problématique qu'il faut bien décoder, de même que toute objection a un « grain de vérité » (voir p. 247) qu'il faut comprendre au préalable pour pouvoir répondre. Les plus belles présentations échouent souvent sur ce basique des techniques de vente !

- Veiller à une bonne répartition des rôles

Les questions peuvent être de nature différente (technique, financière, humaine...). Tout est donc préalablement affecté dans l'équipe, le « qui » répond à « quoi » est prévu à l'avance, renforçant l'impression auprès du client d'une équipe bien organisée et professionnelle.



* CNZ, voir chapitre 3

Figure 9.4 – Répondre aux questions inattendues

- **Valider avec le client le fait que l'on a bien répondu**

Lorsque vous avez le sentiment que le client a bien compris votre réponse et qu'il en est satisfait, n'hésitez pas à lui faire dire avant de passer à la question suivante. D'une façon générale, obtenir des adhésions/acquiescements positifs régulièrement au cours de la présentation fixe l'attention des auditeurs et permet de les engager.

- **Accepter de ne pas savoir**

Si vous ne connaissez pas la réponse à une question particulière, mieux vaut l'admettre. Il est parfaitement acceptable de ne pas tout savoir, sur le moment. Il vaut donc mieux admettre que vous ne savez pas, quitte à vous engager à apporter la réponse ultérieurement, plutôt que de dire n'importe quoi qui pourrait ternir votre crédibilité.

➤ ***En cas d'agressivité, faites appel à Karpman***

Le triangle de Karpman, appelé également « le Triangle » est un concept d'Analyse transactionnelle créé par Stephen Karpman en 1968. À la base, il illustre un mode de fonctionnement relationnel préjudiciable pour chaque personne impliquée et pour l'entourage. La plupart d'entre nous tombons encore régulièrement dans les pièges du triangle, tant dans notre vie professionnelle que personnelle.

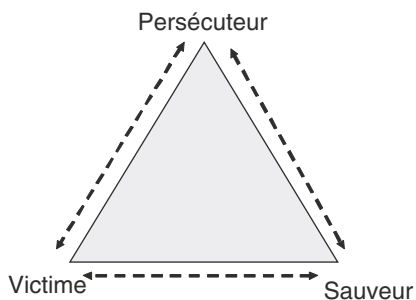


Figure 9.5 – Le triangle de Karpman

Le triangle dramatique illustre schématiquement un jeu de pouvoir impliquant trois rôles différents mais intimement liés :

- **Persécuteur** : il s'agit du rôle de l'agresseur, de l'attaquant. Le persécuteur peut être une personne, un événement, une situation donnée.
- **Victime** : il s'agit du rôle de la personne qui subit l'agression du persécuteur.
- **Sauveur** : il s'agit du rôle du protecteur, du chevalier blanc. À première vue, ce rôle est perçu comme positif alors qu'il contribue souvent à renforcer la dynamique du triangle dramatique.

Cet outil est très utilisé en coaching pour analyser des situations conflictuelles et surtout pour faire sortir des personnes des « jeux de rôles » pervers. En effet, la plupart d'entre nous sommes programmés pour jouer les trois rôles. En fonction des circonstances et de notre état d'esprit du moment, nous choisirons consciemment ou inconsciemment un des trois rôles. Mais certaines personnes privilégient toutefois un rôle donné car il leur apporte un bénéfice secondaire satisfaisant. Par exemple, le rôle de victime permet d'attirer l'attention des autres, le rôle de persécuteur nous donne du pouvoir, et le rôle du sauveur nous donne une image positive de nous-mêmes.

Mais notre propos n'est pas ici de rentrer dans le détail des utilisations en coaching, mais plutôt de voir si ce fameux triangle peut nous aider face au jury. En fait, l'utilisation du triangle proposée ci-dessous est une ressource magique. Une fois identifié, vous observerez et constaterez à quel point il est facile et utile de s'abriter derrière le triangle pour contrer l'agressivité.

Vous êtes en situation d'orateur, en train de présenter une partie de votre offre. Soudain, un membre du jury prend la parole et conteste votre propos de façon ferme. Dans un premier temps, vous utiliserez peut-être les techniques vues pour traiter les objections. Si votre « agresseur » revient à la charge, il est nécessaire alors de calmer le jeu rapidement avant que votre présentation en souffre. Vous allez vous appuyer sur les effets du Triangle.

À ce stade, la situation est la suivante : vous êtes en position de victime et votre « agresseur » en position de Persécuteur.

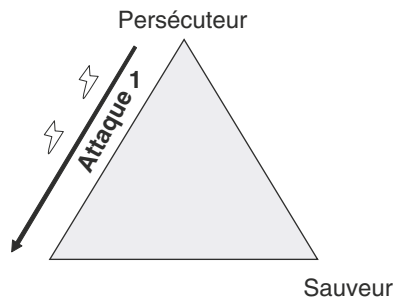


Figure 9.6 – Vous êtes « attaqué » par un membre du jury

Si vous décidez de contre-attaquer, même si vous avez raison sur le fond, le risque est clair : vous vous transformez en Persécuteur, votre agresseur en Victime et un membre du groupe, voire le groupe dans son ensemble va prendre la posture du Sauveur en vous persécutant... Résultat : vous vous trouvez maintenant confronté à l'hostilité générale.

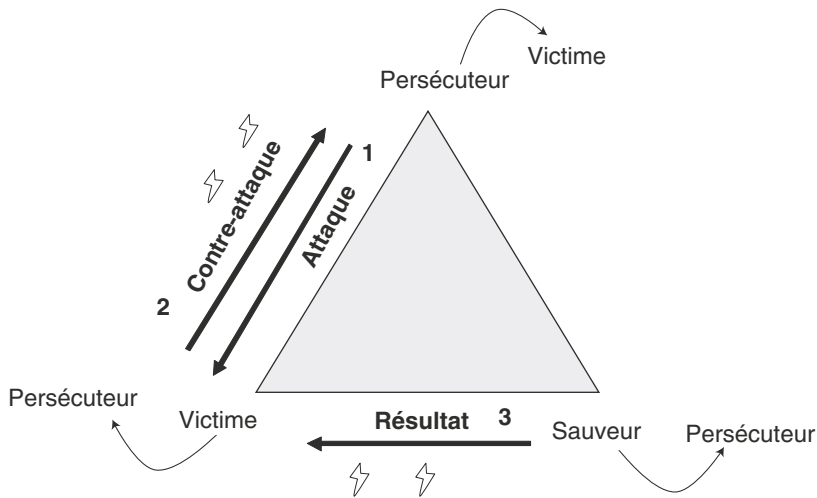


Figure 9.7 – Votre contre-attaque entraîne l'hostilité du jury

La solution pour vous consiste donc à faire intervenir votre Sauveur. Pour cela deux méthodes.

- soit vous vous taisez pendant quelques secondes pour donner l'opportunité à un de vos supporters de prendre la parole ;
- soit vous donnez vous-même la parole à un supporter ou à un membre du groupe qui trahit par son comportement non verbal un avis contraire à celui de votre agresseur.

Dans les deux cas, votre Sauveur va venir vous défendre et de façon implicite mais bien réelle se transforme en Persécuteur de votre ancien Persécuteur. Plus le nombre de personnes dans la salle est important, plus l'impact du message du Sauveur sera perçu difficilement par le déjà « ex-Persécuteur ». Vous laisserez donc tranquillement votre Sauveur faire son œuvre avant de vous transformer en sauveur. Pour cela, il suffira de remercier votre Sauveur en soulignant que ses propos illustrent très bien les fondements de votre raisonnement, tout en soulignant les cas particuliers qui permettent aussi, parfois, de justifier les idées de votre Persécuteur. En vous transformant ainsi en Sauveur, vous vous préservez d'une rancœur trop forte de votre Persécuteur. Il en voudra plus au groupe qu'à vous... La situation est maintenant celle de la figure 9.8.

Nous présentons régulièrement cette technique lors des séminaires d'Halifax Consulting sur les thèmes de la soutenance commerciale ou de l'animation de réunion. Rares sont les séminaires où les deux questions suivantes ne sont pas posées :

- Est-ce que ça marche tout le temps ?
- En fait, utiliser cette technique, c'est de la manipulation, non ?

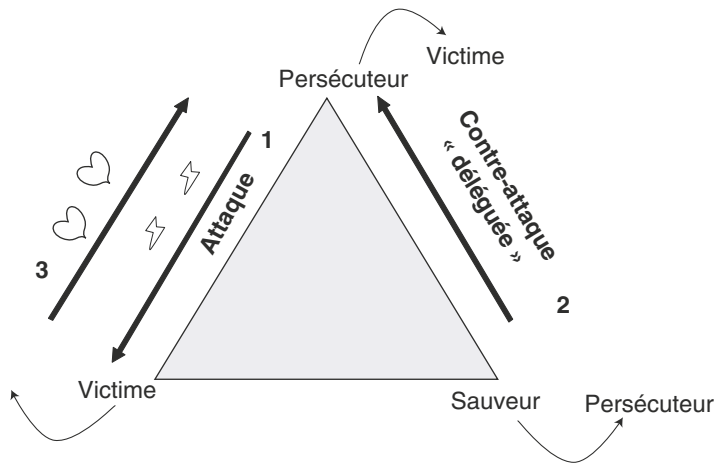


Figure 9.8 – Remerciez votre Sauveur et sauvez votre Persécuteur

Nos réponses sont les suivantes.

- Est-ce que ça marche tout le temps ?

Il est évidemment impossible de prétendre qu'une technique fonctionne dans 100 % des cas. Néanmoins, celle-ci est vraiment très utile et fonctionne dans la très grande majorité des cas. En fait, dès lors que l'on connaît ce schéma, il est repéré très facilement. Si vous cherchez votre Sauveur, vous le trouverez sans difficulté. Nous disposons nous-mêmes de très nombreux exemples d'utilisation dans notre propre métier. Mais nous préférons à titre d'illustration vous présenter ci-dessous un exemple qu'une de nos ex-stagiaires, Key Account Manager d'une célèbre société industrielle nous a raconté, quelque temps après avoir découvert la magie du Triangle.

La scène se déroule à l'occasion d'un deuxième rendez-vous auprès du directeur technique d'une grande société française industrielle. Le premier rendez-vous avait consisté à prendre le brief auprès du directeur. Cette deuxième rencontre devait permettre au KAM de présenter les premières options techniques possibles. Pour cette deuxième rencontre, le directeur technique était assisté de plusieurs collaborateurs dont l'un d'entre eux, jeune loup aux dents longues, prit rapidement l'initiative de multiples questions de détails qui n'étaient pas franchement utiles pour faire avancer la réflexion. En fait, les questions avaient plus pour objectif de briller devant le chef qu'autre chose. Après, avoir répondu patiemment aux premières questions, quitte à perdre le fil de sa présentation, notre amie se souvint subitement du triangle de Karpman. À la question suivante du jeune loup, plutôt que de répondre, elle se contenta de regarder le directeur technique. Ce fut ce dernier qui répondit à la question... qui fut évidemment la dernière posée par le jeune apprenti perturbateur.

- **Utiliser cette technique, n'est-ce pas de la manipulation ?**

La réponse est non ! C'est simplement un levier d'influence, notamment lorsque vous enfillez le costume de Sauveur. Les enjeux de votre soutenance sont certainement très importants pour vous, votre entreprise et votre client. La question du moment n'est pas de savoir si cette technique est manipulatoire ou non, la question est de savoir comment gérer une situation délicate sans compromettre ses chances. Rappelons également que toutes les techniques de communication sont des formes d'influence. Ce qui compte, dans ce domaine comme dans d'autres, c'est l'objectif. En faisant intervenir un Sauveur, on ne lui dicte pas par télépathie ce qu'il dit. C'est bien lui qui choisit de dire ce qu'il souhaite, en toute liberté.

La séance de questions-réponses

Si le timing prévu a été respecté, quelques minutes peuvent être consacrées à des échanges plus nourris autour des questions que se pose encore le jury. C'est à ce moment-là que vos supporters vont sans doute vous demander des précisions sur vos points forts, histoire de rassurer davantage encore les autres participants. Les neutres vont vous demander ce que vous pensez de telle ou telle option alternative qui a sans doute été présentée par un concurrent. Les opposants, quant à eux, vont formuler des objections. C'est le jeu.

➤ *Marquer un changement de style*

En général, la soutenance se déroule avec un ou plusieurs orateurs qui se succèdent, en position debout, pour commenter des transparents. Dès lors que la séance de questions-réponses démarre, il est conseillé de rester assis, au moins au début. C'est dans cette position que vous proposerez de faire un tour de table des questions en les notant au fur et à mesure avant de commencer à y répondre. D'une part, ceci permet de donner un peu de temps à tous les membres de l'équipe pour anticiper et préparer les réponses aux questions qui les concernent. D'autre part, en vous mettant en position assise, vous sous-entendez une relation d'égal à égal, plus proche d'une réunion de travail que d'une soutenance où le fournisseur doit justifier de sa valeur ajoutée différenciatrice.

➤ *Utiliser les « annexes » habilement*

Nous avons suggéré dans le tableau 9.1 de la page 573 de préparer des annexes à utiliser lors de cette séquence de questions réponses. La liste proposée est purement indicative. Libre à vous de la compléter en fonction des contextes. L'annexe sur les aspects budgétaires est un cas particulier. Ces aspects pourraient très bien figurer dans le corps de votre présentation. Nous conseillons de le mettre en annexe car il

existe des cas où ces aspects ne regardent pas tous les participants à la soutenance. Dans ce cas, on ne prévoit pas d'aborder ce point pendant la présentation. L'annexe servira si la question est soulevée, ou en comité plus restreint après la présentation.

Pour les autres annexes suggérées dans le tableau 9.1, nous vous conseillons bien entendu de les préparer sur mesure. C'est-à-dire que ces « morceaux » de présentations doivent pouvoir répondre à des questions légitimes par rapport aux enjeux du jour. Néanmoins, nous vous conseillons également de faire comme si, au contraire, vous cherchiez dans votre ordinateur des réponses à la question posée. Vous leur donnerez ainsi plus de poids en laissant penser à votre auditoire que ce que vous présentez a déjà été pensé pour d'autres qui se posaient les mêmes questions. Les plus joueurs iront même jusqu'à demander l'autorisation d'investir quelques instants pour chercher un document qui répond à cette question... Ceci a pour but de renforcer l'impact de vos réponses et de montrer au jury que toutes les questions n'avaient pas été anticipées...

➤ *Ne pas répondre à toutes les questions*

Il peut également être judicieux de ne pas répondre à toutes les questions... tout de suite. Si vous pensez qu'une question posée est importante mais pas fondamentale au point qu'une non-réponse immédiate pourrait être éliminatoire, proposer de faire parvenir sa réponse au jury dans les meilleurs délais présente quelques avantages... :

- C'est un bon prétexte pour rester dans le paysage après la soutenance.
- C'est un bon moyen de montrer que, lorsque vous vous engagez sur quelque chose, vous le faites...
- C'est également jouer sur la réciprocité. En travaillant ainsi sur votre complément d'information, vous montrez que vous investissez du temps et de l'énergie pour votre client. Cette information, ainsi transmise, a bien plus de poids et de valeur que si elle avait été donnée immédiatement.

➤ *Quand vous passez avant les autres... faites durer !*

En effet, quand on passe parmi les premiers, on a tout intérêt à faire durer. Tout en étant maître de son temps dans sa propre présentation, toute dérive ensuite par les questions-réponses n'est plus de notre responsabilité ! On a donc intérêt à mettre en œuvre tous ses talents pour faire parler les décideurs importants sur leur vision du projet. Ceux qui ont peu participé en amont à l'appel d'offres sont en général heureux de pouvoir donner leur avis. Autant de minutes qui s'égrènent pour officiellement mieux comprendre les critères de décision du client et dans le même temps faire gentiment déraiser le temps. Les confrères qui attendent dans une salle contiguë ont le temps de s'angoisser... À l'inverse, quand on passe dans les derniers, il convient d'insister (lourdement) en amont sur le respect du *timing* et de nos contraintes horaires de fin pour amener à une plus grande vigilance du client en amont.

La conclusion de la soutenance

Une bonne conclusion se prépare également. Elle se prépare *en amont* de la soutenance en formalisant sur un dernier transparent les arguments clés que vous voulez une dernière fois marteler. Elle se prépare aussi *pendant* la soutenance en veillant à disposer des quelques minutes nécessaires pour réussir sa sortie. La conclusion est importante car c'est elle qui va vous permettre de répondre une dernière fois aux questions clés qui taraudent votre jury : qu'apportent-ils de vraiment différents des autres fournisseurs et peut-on leur faire confiance ? Voici deux conseils pour réussir à y répondre efficacement.

► *Trois bonnes raisons pour nous retenir*

Cette technique est assez connue certes, mais n'en demeure pas moins efficace. Il s'agit de présenter un dernier slide structuré autour de trois arguments clés qui valorisent la pertinence de votre offre par rapport aux attentes et objectifs du jury. Là encore la « bande son » est importante car vous devrez lier l'idée clé projetée à l'écran aux préoccupations exprimées par les participants au cours de la réunion et ainsi bien rattacher vos points forts aux attentes.

Une version un peu plus « poussée » de cette technique consiste à agrémenter chaque argument d'une « mine » déposée sur le terrain de la concurrence. Ainsi au lieu de se contenter de dire : « Nous connaissons parfaitement votre environnement pour y avoir déjà développé plusieurs projets avec succès ». On peut rajouter : « Et vous savez que, pour ce projet, la compatibilité totale des systèmes en place avec les futurs n'est pas une option. Ceci est crucial et vous prendra beaucoup moins de temps qu'avec des ingénieurs, aussi brillants soient-ils, qui n'ont jamais travaillé avec vos équipes. »

Enfin, quel que soit l'angle de vos arguments, il est toujours bon de conclure sur un « effet d'émotion ». Il s'agit, alors que tout a été dit sur le plan du rationnel, de changer de registre pour jouer sur l'émotionnel.

Exemple

Voici les mots utilisés lors de la soutenance d'un de nos fournisseurs potentiels. Il s'agissait d'une offre de plate-forme technique qui nécessitait beaucoup de développement sur mesure. Une fois la présentation de l'offre terminée, et alors que nous allions conclure, le patron de l'entreprise en question reprit la parole pour nous dire :

« Je dois vous dire que nous avons tous très envie de faire ce projet. Personnellement je reconnais un signe qui ne trompe pas, c'est le nombre de volontaires pour travailler sur ce projet. En général, les ingénieurs attendent d'être affectés à un projet par les

chefs de projet et se concentrent sur leur sujet. Cette semaine, j'ai eu trois demandes spontanées d'affectation à votre projet... Tout le monde en interne le considère comme très novateur et a envie de faire partie de l'aventure. »

Difficile de résister, non ? En tous cas, à proposition équivalente ce prestataire venait là de prendre une longueur d'avance par rapport à tous ses confrères. Nous étions persuadés (à tort ou à raison ?) que cette entreprise-là était vraiment motivée et serait prête à faire tous les efforts pour faire de notre projet un succès. Pour l'anecdote, ce sont bien eux que nous avons retenus.

➤ *La post-conclusion*

Une fois votre conclusion « formelle » terminée, votre hôte vous remercie et c'est le signal pour éteindre votre appareil de projection. C'est aussi le signal de départ de la toute dernière étape... la post-conclusion. Celle-ci commence dans la salle et se termine à la signature.

• Dans la salle

D'abord, si ce point n'a pas encore été évoqué, il est souhaitable de demander de façon informelle (tout en rangeant son PC) quelles sont les prochaines étapes attendues par le jury.

Chaque membre de l'équipe, et pas seulement le leader, peut profiter de cette transition entre deux soutenances (un de vos confrères va sans doute vous remplacer dans quelques instants) pour discuter avec son alter ego ou avec la personne qui était la plus proche de lui. Tout en rangeant ses affaires, il est tout à fait possible de demander à son interlocuteur direct s'il a bien eu toutes les réponses à ses questions, s'il souhaite un complément. Attention, il ne s'agit pas que chacun refasse une vente de son côté. Deux objectifs sont poursuivis :

- Renforcer une dernière fois les contacts inter-personnels car ce sont d'abord des Hommes qui achètent à des Hommes. Plus vos interlocuteurs vous apprécieront plus ils se sentiront en confiance.
- Soigner sa sortie. Quelle impression donne une équipe qui, dès le dernier transparent passé, pique du nez dans ses mallettes et disparaît le plus vite possible. Vous venez de réaliser un exercice de style difficile. Votre public vous en est reconnaissant, alors prenez le temps de le saluer tranquillement d'abord par courtoisie et puis pour lui laisser l'opportunité de vous remercier. Plus il vous remercie, plus il s'engage... Et nous savons maintenant qu'aucune forme d'engagement n'est à négliger.

☞ *Si vous êtes responsable d'une équipe de soutenance, prenez la précaution de bien rappeler à chacun l'importance de la sortie. Attention, les plus introvertis peuvent passer pour des ours.*

• Dans le couloir

Votre interlocuteur principal va sans doute vous raccompagner. Cette fois, c'est au leader de la soutenance de jouer en solo. Les autres membres seront donc bien inspirés de prendre du recul pour laisser se constituer une certaine forme d'intimité entre les deux leaders. Nous avons déjà évoqué p. 212 dans le chapitre 3 la technique de la question Columbo. Celle-ci sera particulièrement bien adaptée au terme d'une soutenance. Nous vous rappelons qu'il s'agit de profiter de ce moment de décompression pour revenir « à la charge » et demander à votre interlocuteur des précisions, un conseil, une aide pour réussir à le convaincre.

Exemples

Après une soutenance, la technique de la question Columbo pourra être formulée des façons suivantes :

Façon anti-vente :

- « Je ne suis pas sûr d'avoir réussi à faire passer tous les messages clés comme je le souhaitais...Comment avez-vous perçu les choses ? »
- « J'ai l'impression que Monsieur Dupont a eu du mal sur la question XYZ. Pensez-vous que nous devons lui adresser un complément ? »

Façon « classique » :

- « Maintenant les dés sont jetés...Si vous aviez un dernier conseil à nous donner pour réussir à vous convaincre, quel serait-il ? »

Façon « position haute » :

- « Merci encore pour votre accueil. Je suis embêté parce qu'après cette rencontre j'ai encore plus envie de réaliser ce projet. En revanche, j'ai très peur de ne pas pouvoir conserver les équipes prévues encore très longtemps. Quand pensez-vous pouvoir nous donner une réponse ? »

Façon « position basse » :

- « Vraiment, j'espère que tout le jury a compris à quel point nous sommes motivés par ce projet. Nous sommes vraiment décidés à tout faire pour vous convaincre. Avez-vous une dernière suggestion ? »

Ici l'objectif est de paraître anxieux et disposé à négocier pour être retenu. Ce qui est visé est que votre interlocuteur, à son retour dans la salle annonce : « Alors eux, ils ont vraiment envie. Je pense qu'en plus ils vont serrer les tarifs... » Encore un argument qui viendra s'ajouter dans l'esprit des participants aux autres bonnes raisons de vous retenir. Et voilà au moins une chance de plus d'être appelé pour l'étape suivante. Engagement quand tu nous tiens...

Quelle que soit la forme de la question Columbo, ce qui est important est de générer un dernier petit dialogue. Vous serez surpris de la qualité des informations qui peuvent être obtenues devant l'ascenseur...

- **Après la soutenance**

La décision va maintenant se prendre en votre absence... Il est important de rester présent dans le paysage. Voici quelques pistes pour qu'on ne vous oublie pas...

- Débriefing à froid avec le chef de projet client dès le lendemain.
- Envoyer aux personnes présentes des éléments complémentaires évoqués lors de la soutenance. Puis prendre ce prétexte pour les rappeler.
- Faire intervenir une personne d'influence externe (client, lobby...) pour continuer de parler de vous aux décideurs.
- Demander à votre « big boss » d'appeler les décideurs pour s'excuser de n'avoir pas pu être présent et rappeler tout l'engagement de votre société à réussir ce projet.

Normalement vous voilà prêts pour recevoir un appel téléphonique marquant le début de la négociation finale. Pour plus de détails vous pouvez revoir cette étape dans le chapitre 4, p. 289.

CHAPITRE 10

Vendre par la valeur

Quand il s'agit d'instiller une idée dans la tête du client, toutes les techniques d'argumentation sont utiles. Aujourd'hui plus que jamais, le registre de l'argumentation économique et financière est devenu très important voire essentiel pour faire la différence dans certains secteurs.

L'intérêt de l'argumentation financière pour le commercial

Renforcer l'impact de ses offres face aux interlocuteurs financiers

Très peu de commerciaux maîtrisent véritablement cet exercice qui devient un exercice clé dans la vente *B to B*. On a assisté au cours des dix dernières années à une financiarisation accélérée de la vie économique. L'année 2006 a battu tous les records en France par exemple de projets LBO (rachat d'entreprises par des fonds financiers qui lèvent de la dette pour payer l'entreprise). Et l'année 2007 a battu le record mondial du nombre de fusions et acquisitions avec une croissance de plus de 20 % par rapport à 2006¹.

1. Source : Thomson Financial 2008.

Partout les financiers ont pris le pouvoir. Des pans entiers de l'industrie française, y compris de PME, par exemple la vallée de la plasturgie près d'Oyonnax, sont passés d'un capitalisme familial à un contrôle par des fonds financiers essentiellement anglo-saxons. La conséquence est assez claire. Seuls les arguments financiers portent aux oreilles de nombreux décideurs. Et le « retour sur investissement » de tout nouvel investissement doit être mesuré précisément. Si un projet permet de dégager à court terme des gains visibles dans le résultat d'exploitation (*Operating Profit* ou encore EBIT – *Earnings Before Interest and Tax*), ce dernier augmente ses chances d'être financé.

Il s'agit donc très rapidement de détailler financièrement le « *business case* » de la solution ou des services que l'on propose au prospect. Plus on s'adresse à des grands comptes ou des sociétés détenues par des fonds, plus le niveau de détail est important.

Exemples

- Détail des économies immédiates quantifiables dans un résultat d'exploitation.
- Détail des économies potentielles en gain de productivité, que l'on synthétise en coût salarial ou gain ETP (équivalent temps plein). Ce gain de productivité peut se traduire immédiatement en économies pour le client (exemple en supprimant des postes ou en différant des recrutements). Il peut se traduire aussi en création de valeur (le temps de travail gagné est réinvesti sur des tâches autres, plus créatrices de valeur).
- Détail des indicateurs permettant de suivre la réalité économique (comment s'assurer par exemple que le temps « gagné » ne va pas s'évaporer dans des tâches inutiles ?).
- Détail par poste des coûts de notre solution sur 3 ou 5 ans selon son importance, intégrant les coûts d'investissement de départ puis les coûts récurrents (maintenance, mise à jour, etc.).
- Détail des coûts par services (selon l'organisation du client, quelles divisions, filiales, branches sont impactées et comment).
- Calcul synthétique du pay back en mois (en l'occurrence 18 mois maximum sur de petits projets, 48 mois maximum sur de grands projets).

➤ *Quantifier le retour sur investissement*

Compte tenu de cette prise de pouvoir des financiers, chacun a donc de plus en plus intérêt à démontrer une démarche intellectuelle financière solide pour vendre son projet, et ceci dès le démarrage de la relation ou de la consultation. Évidemment, on modulera la présentation financière selon le montant et l'enjeu de la solution que l'on vend. Inutile de faire un tableau de cash-flow pour vendre une solution à 10 000 € ni même 30 000 €. Mais la démarche intellectuelle de recherche de quantification du ROI (*Return on investment*) est la même avec le choix d'indicateurs de suivi.

Tous les grands comptes cotés en Bourse, soit la grande majorité, ont une communication financière publique, même accessible sur le site internet. Les indicateurs

choisis dans la présentation de leurs résultats ne sont pas neutres puisque ce seront les mêmes que les décideurs internes suivront scrupuleusement. Il est donc utile et important de les connaître compte par compte pour adapter ses présentations et ses offres.

Il est souvent difficile d'arriver à un même degré de formalisation car on ne dispose pas de tous les coûts ou ratios internes du client, mais ce n'est pas là l'essentiel. Le client ne peut nous reprocher d'avoir pris des hypothèses et fait des estimations. Il retiendra surtout que nous avons compris son obsession et que nous serons un interlocuteur crédible pour la suite. Et il sera aussi curieux de savoir pourquoi nous avons pris telle ou telle hypothèse (productivité de personnel, augmentation de chiffre d'affaire, économies d'investissements futurs, etc.). C'est donc une bonne raison pour nous rencontrer et en discuter avec d'autres personnes chez lui... ce qui est bien notre objectif quand on rencontre un premier interlocuteur.

Les commerciaux manquent souvent d'audace sur ce plan et n'osent pas transformer leurs avantages produits en avantages financiers au-delà d'un argument générique « vous aurez un bon ROI ». En s'entourant des compétences d'un financier de son entreprise, il est possible au contraire d'arriver à quantifier et à présenter de façon objective et orthodoxe financièrement nos solutions.

► *Rechercher les retours d'informations sur les solutions*

Cela suppose aussi de retourner voir et interroger régulièrement ses clients pour leur demander des retours d'information concrets sur nos solutions.

Exemples

- « Combien de temps par jour estimez-vous avoir gagné ? »
- « De combien ont augmenté vos ventes ? »
- « De combien a baissé votre turn over ? »
- « Quelles économies avez-vous réalisées ? »
- « Quel est l'impact sur votre taux de satisfaction client, etc. ? »
- « Pouvez-vous quantifier le temps que l'on vous a fait gagner ? »
- « Quelles autres répercussions inattendues avez-vous découvert par la mise en place de notre solution ? »

Ce sont ces retours qui nous permettent ensuite d'alimenter nos bases d'estimation quand on propose nos solutions à des prospects. Très peu de sociétés qui vendent des solutions prennent en réalité le temps d'aller consulter leurs clients pour connaître ces chiffres (ce qui est très différent d'aller leur demander simplement s'ils sont satisfaits de la prestation). On a souvent peur d'entendre le client nous répondre que finalement il n'a rien constaté ! Ceci a déjà été évoqué dans les rendez-vous TVSC p. 496 au chapitre 7.

Le décalage entre ce qui a été vendu et ce que le client constate effectivement en résultat est pourtant un sujet sérieux. C'est une erreur de management d'entreprise d'oublier de le faire car cela empêche de progresser et de vendre plus.

► *Démontrer la contribution de la solution à la valeur*

Le calcul de ROI quand on vend des solutions se heurte aussi à une autre difficulté. L'entreprise est un système, changer un paramètre peut changer l'ensemble mais l'entreprise est aussi un système « vivant ». Il est rare qu'elle ne change qu'un seul paramètre sur une période de temps. En même temps que le client implante votre solution, il prend aussi d'autres décisions de management qui peuvent elles aussi impacter le résultat de vos solutions à la hausse ou la baisse. C'est pourquoi il faut identifier le maximum d'indicateurs incontestables pour le client, sur lesquels il ne pourra trouver d'autres explications pour justifier d'un succès.

Exemple

Si vous vendez un logiciel qui améliore la qualité des propositions commerciales et la rapidité avec laquelle les commerciaux vont éditer leurs propositions client, vous avez intérêt à ne calculer le ROI que sur le deuxième indicateur : la productivité. Le gain de temps économisé par chaque commercial est tout à fait incontestable. En revanche une amélioration de la performance commerciale par le nombre de propositions commerciales signées grâce à l'outil sera probablement toujours contesté¹. L'entreprise a aussi sorti d'autres produits, revu sa politique tarifaire, formé ses commerciaux.

Quel est le paramètre expliquant vraiment le résultat final ? La discussion sur ce point sera toujours difficile, mais peu importe. L'objectif n'est pas de tout démontrer, mais de montrer aux financiers que votre proposition contribue effectivement à créer de la valeur. Il suffit qu'ils le comprennent. Peu importe qu'ils l'avouent².

Rééquilibrer et faciliter les relations avec les acheteurs

Les directions achats et les acheteurs d'une façon générale, sont devenus relativement incontournables dans beaucoup d'entreprises. Souvent diabolisés par les commerciaux, il est au contraire plus utile de les comprendre pour mieux les aborder. Il convient par exemple d'avoir à l'esprit leurs préoccupations propres.

-
1. Notre expérience dans ce domaine acquise notamment avec notre partenaire Jack in the box, nous démontre que les clients « achètent » plus facilement une perspective de gain de temps que des hypothèses de taux de succès plus forts. Pourtant, la réalité statistique démontre que les effets de l'installation de ce type d'outils joue bel et bien sur le taux de concrétisation.
 2. En effet certains préféreront rester discrets pour ne pas réduire leur pouvoir de négociation...

► *Les préoccupations des acheteurs*

Tout d'abord, pour ce qui est du droit à l'erreur ou à l'échec, il est clair que le risque d'un achat non optimisé peut rapidement tourner au désastre. La défaillance d'un fournisseur, son éventuel manque de fiabilité dans le cycle d'approvisionnement, dans la qualité des produits ou le respect des engagements pris, pèse toujours comme une épée de Damoclès sur la tête de l'acheteur, qui risquera d'être sur la sellette en interne. Il est admis qu'un vendeur perde une affaire, cela fait partie du job et personne n'a jamais connu de vendeur infailible.

En revanche, pour l'acheteur, un mauvais achat le met immédiatement dans une position très inconfortable, voire insupportable dans sa propre entreprise. Une erreur devient une faute professionnelle pour l'acheteur qui met son entreprise en danger par un mauvais achat, alors qu'il ne s'agit le plus souvent que d'une opportunité manquée pour le vendeur qui perd une affaire.

☞ *Les enjeux sont très souvent beaucoup plus lourds pour l'acheteur que pour le vendeur.*

D'autre part, la justification de la présence d'un acheteur est de peser sur l'enveloppe achat de son entreprise pour la diminuer. Il a, c'est son rôle et son job, une obsession économique qu'il va falloir intégrer et prendre en compte. Une fois ceci en tête, il s'agit d'accepter que les entretiens avec les acheteurs font partie du rituel de la prospection. Ce sont parmi les premiers interlocuteurs à rencontrer chez un grand compte pour plusieurs raisons comme déjà évoqué chapitre 7 :

- Il y a de fortes chances que l'acheteur soit l'un des acteurs forts de la prise de décision. Ce n'est quasiment jamais le décideur, simplement un levier puissant. C'est lui également qui peut empêcher l'accès au compte, présélectionner les fournisseurs susceptibles ensuite d'être proposés aux opérationnels.
- Nous savons que nous devons de toutes façons, à un moment ou un autre, composer avec l'acheteur. Nous entendons souvent des commerciaux préconiser des approches détournées, tout est fait pour éviter l'acheteur. Ceci est vrai et possible pour faire « un coup », et cela peut, si le coup est gros, se justifier en soi, mais ce n'est pas ce que nous préconisons *a priori* pour développer dans le temps la relation.
- C'est également une façon rapide de prendre la « température » du compte : quelle est la crédibilité et le poids des acheteurs, interlocuteurs que l'on a rencontrés ? Si leur poids est réel, quelle est leur politique achat ? Cherchent-ils à centraliser, trouver de nouveaux *challengers*, déloger un fournisseur historique, etc. ?

Pour toutes ces raisons, nous pensons plus opportun pour le commercial de rencontrer rapidement les acheteurs sur leurs familles de produits. Simplement, lors de ces premiers rendez-vous, il est important de se positionner immédiatement en apporteur de solution et non en prospecteur lambda un peu affamé. Si en

plus vos solutions sont porteuses de « valeur », alors c'est peut-être la porte ouverte à une lune de miel.

D'une part, comme nous l'avons évoqué, un acheteur, quoi qu'il en fasse paraître, a d'abord la « trouille » de mal acheter et la volonté de ne pas prendre de risques même s'il hurle qu'il cherche d'abord un prix. Tout argument pour le rassurer est donc à privilégier. Mais l'acheteur est aussi payé pour faire progresser son organisation et amener des idées neuves. Il ne les achètera pas forcément mais il a besoin qu'on lui en parle.

☞ *Un « bon » fournisseur, dans le langage « politiquement correct » d'un acheteur, doit intégrer l'innovation.*

► *Raisonnement en coût total de possession*

D'autre part, plus qu'en coûts d'approvisionnement ou en contrats de fournitures, les acheteurs (professionnels) raisonnent en termes de coût total de possession (TCO, *Total Cost of Ownership*, en langage d'acheteur) ou en coût sur le cycle de vie (LCC, *Life Cycle Cost*). En effet, au-delà des coûts apparents (prix, livraison, installation, essais, inspection) se grefferont d'autres types de coûts moins visibles, mais tout aussi indispensables à la bonne intégration de l'opération d'achat (stockage, SAV, coûts de formation, de sécurité, de documentation, délais).

Aider l'acheteur à réduire, à mieux maîtriser ou à optimiser ces coûts cachés sera donc l'une des premières sources de création de valeur de la part du commercial. Et c'est donc dès les discussions de prospection qu'il faut aborder ces points avec l'acheteur pour se crédibiliser. Car lors de la négociation finale, comme nous l'avons vu dans le chapitre 4, le jeu de l'acheteur n'est plus de s'intéresser au TCO mais au prix fournisseur. Tout ceci est connu et pourtant il est très rare de voir des forces commerciales avoir un réel dialogue argumenté et chiffré avec l'acheteur lors de ces premiers entretiens.

Parler TCO vous paraît compliqué ? Pas tant que cela. Prenons un exemple pour vous en convaincre.

Prenons l'exemple d'un fournisseur de télémarketing qui propose à son client une solution externalisée de centre d'appel. Simulons la démonstration sur un téléprospecteur que le fournisseur propose à son client pour un tarif de 55 000 € par an. Argumenter sur le TCO, c'est calculer avec le client la démonstration de son prix par rapport à une solution interne faite par le client lui-même.

Cet exemple est fait sur des ratios moyens standards que chacun pourra ensuite affiner : salaire chargé sur 13 mois d'un employé, coût direct d'un recrutement, ratio du m² de loyer en région parisienne, taux de turn over moyen en France de 20 % (mais jusqu'à 50 % dans beaucoup de centres d'appel), etc.

Tableau 10.1 – TCO d'un téléprospecteur

Coûts directs		
Salaires et charges	(1 500 € nets + 75 % de charges) 13 mois	34 125,00 €
Coût de recrutement initial	20 % du salaire brut de 24 000 €	4 800,00 €
Coût du poste de travail	ordinateur et mobilier	1 500,00 €
Coût de frais généraux	10 m ² locaux 240 € HT/m ² de loyer chargé annuel	2 400,00 €
Coût de fonctionnement	informatique et télécom 100 € HT/mois × 12	1 200,00 €
Coûts indirects		
Management de l'employé	15 % du temps d'un cadre salaire annuel net 35 k€	9 187,00 €
Formations externes	2 jours par an	500,00 €
Coûts récurrents		
<i>Turn over</i>	sur une base de 20 % <i>turn over</i> par an un recrutement en plus tous les cinq opérateurs	960,00 €
Informatique	changements et <i>upgrade</i> 36 mois	500,00 €
Total : 55 172,00 €		

Le fournisseur pourra ensuite argumenter et expliquer sa valeur ajoutée par rapport à cette simulation très optimiste pour le client puisqu'elle n'intègre pas : les frais de licenciements éventuels, les risques procès prud'hommes, la pyramide de management selon le nombre d'opérateurs avec leurs propres frais, d'éventuelles largesses salariales selon le contexte du client (avantages sociaux internes, participation, intéressement, etc.), des coûts de déménagements nécessaires, la formation et l'encadrement par des spécialistes du télémarketing, la garantie de résultat, etc. D'un seul coup, le prix de vente proposé devient beaucoup plus séduisant. Dès lors aussi, tout prix concurrent trop incohérent à la baisse indique immédiatement à l'acheteur des risques de non-qualité : fournisseur en situation de sous-encadrement, conditions de travail et locaux dégradés impactant la motivation, conditions de formation faites en interne et peu qualifiantes, etc.

► *Rassurer l'acheteur*

Argumenter sur le plan financier permet également de renforcer ses chances de mieux coopérer avec l'acheteur en obtenant aussi des réponses à des questions portant sur le profil de l'acheteur : comment l'acheteur pondère-t-il la sécurité de ses prestations

ou approvisionnements avec les impératifs économiques, par exemple dans l'industrie les possibilités d'adaptation des conditions de livraison (cadences, stocks-tampon, réajustements de calendrier) ? Quel est le degré de maturité et de dialogue de l'acheteur sur ce type de sujets ? Quels sont ses propres indicateurs TCO s'il s'est déjà penché sur le sujet ? Cela donne aussi des indications sur des aspects beaucoup plus « personnels » : quels sont ses objectifs ? Quel est le véritable positionnement de la direction des achats dans le compte ? Que cherchent les acheteurs en interne : sont-ils dans une phase de séduction, coopération, coercition vis-à-vis des prescripteurs opérationnels ?

Les entretiens avec les acheteurs sont l'occasion de se positionner en interlocuteur fiable à moyen terme pour les aider à réaliser des objectifs de progrès. Finalement, il est simple de se mettre d'accord avec un acheteur : celui-ci veut des baisses de coût immédiates, et le commercial doit lui proposer des baisses de coût différées grâce à des solutions à bon retour sur investissement (*ROI, Return On Investment*). Donc l'entente et la discussion entre professionnels ne portent que sur la notion de temps de ce fameux ROI. Mais les deux peuvent assurément trouver des terrains d'entente. Par exemple, sur des solutions avec des formules d'intéressement sur objectifs remplis. Les bons acheteurs raisonnent souvent en KPI (*Key Performance Indicators*). Ce sont les indicateurs de mesure de la performance une fois la solution fournisseur mise en place. On doit donc chercher à les identifier et à présenter ses solutions en fonction de ces indicateurs.

📌 *Les indicateurs sont toujours liés au triangle magique de la gestion de projet : qualité/coût/délai.*

► *Faire rêver l'acheteur*

Rassurer son acheteur comme étant un interlocuteur fiable, sachant décomposer un TCO et expliquer, argumenter, motiver sa politique de prix, est finalement très rassurant pour le client. Mais l'acheteur recherche aussi l'innovation : en quoi ce fournisseur peut-il m'aider à faire évoluer nos pratiques d'achat sur cette catégorie de produit pour rentrer dans une logique de progrès continu ? Il a besoin aussi de rêver un peu...

Pierre, commercial dans une société d'équipement industriel, nous a raconté son dialogue avec l'acheteur d'un constructeur automobile lors de leur première rencontre où, à l'annonce de son prix unitaire, celui-ci commençait à le challenger à la baisse.

« “Vous savez, vu le volume que l'on traite pour l'instant, l'impact pour vous-même si je baissais mon prix par faiblesse (au risque, du coup, de chercher ensuite à rogner sur la qualité), serait négligeable. En revanche, je comprends bien votre volonté de réduire les coûts. Dans ce cas-là, il faudrait raisonner différemment, tel que certains de nos clients commencent à nous le demander. C'est une proposition globale, de *facilities management*. Nous incluons le développement de vos nouveaux véhicules et

on reprend une partie de vos effectifs développeurs. On peut alors avoir des engagements de réduction de coût de 20 à 30 %. Ce qui peut générer des économies de plusieurs centaines de millions d'euros, mais en repensant totalement votre *supply chain*. Si vous le voulez, c'est le type de discussion qu'on peut engager."

Je lui ai dit cela un peu au culot car nous n'avions aucune discussion de ce type sur le marché, juste entendu dire que cela se faisait. Mais cela a été le début d'une relation très fructueuse et dans le respect mutuel. Et deux ans après, l'acheteur m'a interrogé sur cette formule de *facilities management* sur un périmètre restreint. Il avait bien retenu ce que je lui avais dit... »

Évidemment, l'acheteur a préféré déclinier cette discussion très ambitieuse dès le démarrage. Mais ses demandes de remise sur une petite affaire devenaient aussi presque déplacées. L'acheteur a aussi compris qu'il avait en face un professionnel, avec qui il devait rester en relation puisqu'il était sans doute avancé sur des sujets innovants avec les concurrents. Plus prosaïquement, il s'est peut-être dit aussi, « ce type-là a tellement d'assurance qu'il est capable d'aller vendre sa solution au-dessus de moi et mon propre rôle d'acheteur de ce produit serait remis en cause, mieux vaut donc s'entendre avec lui. »

Comprendre le concept financier de la valeur

Il est très souvent fait référence à la notion de « création de valeur » lorsqu'une entreprise s'adresse à ses actionnaires et aux investisseurs, *via* son site internet, la presse économique et bien entendu dans ses rapports financiers. Mais que recouvre précisément ce concept ?

Il est important de le comprendre pour que les commerciaux soient à même de vendre la valeur.

Nous allons insister sur la dimension financière de ce concept.

Deux principes clés pour définir la valeur

Nous vous proposons de définir ce qu'est la valeur en partant d'un exemple simple.

Les aventures de trois amis dans l'immobilier

Supposons que trois amis décident de se lancer dans un investissement immobilier. Leur intention est d'acheter un bien, qu'ils loueront ensuite à l'année. Chacun d'entre eux dispose de 200 000 €, soit au total 600 000 €.

À ce stade, nos trois compères n'ont pas encore décidé quel bien acheter. En fait, ils hésitent entre deux opportunités. Ils se réunissent pour en discuter.

L'un d'eux commence : « il faut regarder quel est le rendement locatif potentiel (rapport entre les loyers annuels perçus et le coût d'acquisition) de chacun de ces biens, et choisir le meilleur, voilà tout !

Le deuxième continue : « il faut aussi voir si le taux de rendement est supérieur à celui d'un autre placement. Aujourd'hui, on peut espérer avoir du 4 % sans risque ! (Le placement sans risque par excellence est un placement en bons du Trésor).

Et au troisième de conclure : « je pense qu'il nous faut regarder le risque et la rentabilité, pour chacun des 2 investissements que l'on nous propose... »

Supposons maintenant que nos amis aient à choisir entre deux immeubles :

Immeuble	A	B
Taux de rendement locatif	7 %	6 %
Risque	5/10	4/10

Noté de 0 à 10. 0 : sans risque, 10 : très risqué.

Quel investissement leur conseilleriez-vous ?

De toute évidence, le taux de rendement de A est attractif : il est supérieur à celui d'un placement sans risque (7 % contre 4 %).

Comment la note de risque a-t-elle été établie ?

Nos amis ont listé tous les *facteurs de risque* liés à cet investissement :

- non-perception de loyers entre la fin d'un bail et le démarrage d'un nouveau,
- dégradation des locaux par les locataires,
- vandalisme dans les parties communes,
- impayés,
- catastrophes naturelles,
- dégradation des prix de l'immobilier dans la zone.

On voit dans cet exemple que le risque est certainement aussi difficile, sinon plus difficile à apprécier que le rendement. Il y a plus d'hypothèses que de certitudes.

En admettant dans un premier temps que les notions de rendement et de rentabilité sont équivalentes, nous pouvons maintenant énoncer un premier principe.

Premier principe

Pour apprécier la valeur créée par un projet, il faut prendre en compte la rentabilité et le risque. Plus un investissement est risqué, et plus le rendement attendu est important.

• Conséquence pour le vendeur

Pour vendre la valeur, il s'agit, bien sûr, de *démontrer la rentabilité du projet* (économies réalisées, revenus générés...) mais aussi et surtout de *rassurer sur les risques* liés à ce projet.



Erreur à éviter : vendre avec la méthode DIP

Une commerciale qui avait évolué un bon nombre d'années chez un des leaders de l'informatique (hardware et software) décrivait ainsi avec humour la manière d'être certain de ne pas jamais rien vendre : DIP, soit Doute, Incertitude et Peur.

Le risque est certainement l'élément le plus difficile à quantifier. Nous le voyons bien dans notre exemple, si nous nous mettons à la place de nos 3 amis. Comment savoir comment sera le marché de l'immobilier dans 10 ans ? Bien des incertitudes planent sur ce marché, comme d'ailleurs sur tous les autres !

☞ *Vendre, c'est rassurer, rassurer, et encore rassurer !*

Continuons notre exemple.

Les trois amis ont décidé finalement d'investir dans l'immeuble A, qui se compose de plusieurs petits appartements (type F1 et F2).

Une nouvelle décision les attend :

- Soit louer les appartements en l'état. Ceci aurait l'avantage de ne pas occasionner de dépenses supplémentaires à celles prévues initialement (budget total de 600 000 €). Cependant, certains appartements mériteraient des travaux de réfection (sanitaire, électricité, peinture).
- Soit investir dans une rénovation. Des devis ont été établis par plusieurs entreprises générales. Une rénovation légère coûterait au minimum 5 000 €.

Faut-il investir dans une rénovation ? Et si oui combien ?

Pour aider notre trio dans cette deuxième décision, la question suivante se pose : est-ce qu'une rénovation va améliorer ou non la rentabilité de leur investissement initial (7 %) ?

Formulé autrement : est-ce qu'une rénovation va *créer de la valeur* ?

Il existe plusieurs éventualités. Dans tous les cas, il nous faut évaluer, d'un côté le risque, et de l'autre la rentabilité.

Première éventualité :

Imaginons qu'investir 50 000 € aujourd'hui permette juste de faire en sorte que le loyer demandé (7 % de 600 000 €, soit 42 000 € par an), soit effectivement celui que des locataires seraient prêts à payer. Dans ce cas, il n'y a pas création de valeur. On évite juste qu'il y ait destruction de valeur.

Il est à noter que la conséquence est un taux de rendement dégradé; il nous faut à présent investir 650 000 € pour un loyer inchangé. Le nouveau rendement est de : $42000 \text{ €} / 650\,000 \text{ €} = 6,5 \text{ \% environ}$.

Deuxième éventualité :

Les 50 000 € permettent de justifier d'un loyer supplémentaire.

Se pose alors la question du retour sur investissement. Est-ce qu'un loyer supplémentaire de 3 000 €, par exemple, créerait de la valeur ? Faisons le calcul : $3\,000 \text{ €} / 50\,000 \text{ €} = 6 \text{ \%}$. Étant donné que le rendement exigé par les trois amis au départ est de 7 %, on comprend que 6 % ne sont pas suffisants.

Vérifions : le nouveau loyer s'établirait à 45 000 €, rapporté à un investissement de 650 000 €.

Ce qui donne un rendement de : 6,9 % environ.

Le diagnostic est donc : le projet de rénovation ne créerait de valeur que s'il génère un supplément de loyer au moins égal à : $50\,000 \text{ €} \times 7 \text{ \%}$, soit 3 500 €/an.

Deuxième principe

Un projet crée de la valeur si sa rentabilité est au moins égale à la rentabilité moyenne de l'entité.

La notion de rentabilité économique

La notion de rentabilité, que nous venons d'évoquer ci-dessus en rapportant le loyer aux sommes investies dans l'immeuble, est celle de rentabilité économique. Pour réellement transposer ce qui précède à l'entreprise, il est d'abord nécessaire de définir la notion de retour sur investissement.

Le *retour sur investissement* (RSI, ou ROI – *Return On Investment*) mesure le rapport entre un résultat économique et un actif économique. Il existe différentes

méthodes de calcul d'un ROI (ROA – *Return On Assets*, RONA – *Return On Net Assets*...), mais le principe reste toujours identique :

$$\text{ROI} = \text{R/A}$$

où **R** est le résultat économique et **A** est l'actif économique.

► *L'actif économique*

On appelle « actif économique » (ou capital économique) le montant des fonds dont l'entreprise a besoin pour son exploitation. On dit que l'entreprise « emploie » ces fonds. Il s'agit :

- de l'ensemble des immobilisations, corporelles (équipements, bâtiments, terrains...) et incorporelles (brevets, site internet, logiciels...);
- du besoin en fonds de roulement d'exploitation (Stocks + Postes Clients – Postes Fournisseurs).

Exemple

Si l'on revient à l'exemple de l'investissement immobilier, l'actif économique est égal à l'ensemble des fonds que nos trois amis ont investis, soit 650 000 € (immobilisations).

Il faut également prendre en compte le besoin en fonds de roulement; si les locataires payent 3 mois de caution (42 000 € × 3 / 12, soit 10 500 €), ces sommes viennent en déduction de l'actif économique.

Au total, l'activité de nos trois amis emploie : 650 000 € – 10 500 €, soit un actif économique de 639 500 €.

► *Le résultat économique*

Le résultat économique est l'équivalent du loyer. C'est la rente que procure un actif économique. Pour calculer le résultat économique d'une entreprise, le principe consiste à partir du résultat de l'entreprise (bénéfice avant impôt ou perte), et d'y ajouter le résultat financier¹.

Soit dans notre exemple, avec :

- un actif économique de 639 500 €;
 - un résultat économique de 45 500 € (hypothèse d'un loyer de 42 000 € + 3 500 €);
- le ROI serait de 7,1 %.

Comme nous le voyons, le retour sur investissement est calculé sur une base annuelle.

1. Le résultat financier prend en compte uniquement les opérations financières de l'entreprise, soit les produits financiers (générés par des placements par exemple), moins les charges financières (notamment les intérêts bancaires sur emprunts et crédits court terme).

En réalité, dans un grand nombre de cas de projets proposés en entreprise, la base de raisonnement est pluri-annuelle, et ce, pour plusieurs raisons :

- un investissement réalisé aujourd’hui produit ses effets sur plusieurs années;
- les flux – c’est-à-dire les entrées d’argent générées – varient d’une année à l’autre.

Pour mesurer la création de valeur sur plusieurs années, il nous faut prendre en compte :

- les flux monétaires générés en année 1, 2, 3, etc.;
- l’investissement réalisé;
- la rentabilité souhaitée (en %).

Nous retrouvons bien le deuxième principe énoncé p. 616 : un projet crée de la valeur si sa rentabilité économique est au moins égale à la rentabilité moyenne de l’entité.

Mesurer la création de valeur avec les deux principaux outils : VAN et TRI

Les mesures les plus connues de la création de valeur sur plusieurs années sont la VAN (valeur actuelle nette) et le TRI (taux de rentabilité interne).

La *VAN* est une somme en €. Elle intègre les flux des années 1 à *n*, l’investissement de départ, et le taux de rentabilité souhaité (appelé également taux d’actualisation). Si la *VAN* est positive, cela signifie que le projet crée de la valeur; si elle est négative, le projet détruit de la valeur.

Le *TRI* est un taux. Il se calcule en partant des flux des années 1 à *n*, et de l’investissement de départ. Si le *TRI* est supérieur au taux de rentabilité économique, cela signifie que le projet crée de la valeur.

Les indicateurs *VAN* et *TRI* sont complémentaires lorsqu’il s’agit de prendre une décision d’investissement dans un projet. On calcule en général les deux. Ces notions appuieront les arguments selon qu’on raisonne en terme de taux ou en terme de valeur absolue.

Si votre client vous a mentionné que sa société cherche à générer une rentabilité économique d’au moins 15 %, vous lui parlerez *TRI*.

Si votre client est plus sensible aux « masses », vous lui parlerez *VAN*.

► Simulations de la rentabilité d’un projet en utilisant un tableur

Les fonctions financières *VAN* et *TRI* sont disponibles sur les tableurs. Nous avons utilisé Excel pour montrer ici quelques applications simples, mais indispensables à connaître pour vendre la valeur.

	A	B	C	D	E	F	G
1	Simulation VAN (investissement sur 5 ans)						
2							
3	Taux d'actualisation						
4							
5	Années	0	1	2	3	4	5
6	Investissement						
7	Flux						
8	Total						
9							
10	VAN						
11							

Figure 10.1 – Simulation de la VAN d'un projet (sur 5 ans)

Pour vous aider à utiliser ces fonctions, nous allons passer en revue ses différentes composantes : taux d'actualisation, investissements et flux.

- **Le taux d'actualisation**

Il s'agit du taux de rentabilité que le projet doit « battre ». Ce dernier peut être défini en utilisant deux types de méthodes. La première prend comme référence la rentabilité économique de l'entreprise, et la deuxième son coût de financement.

- *Première méthode : prendre comme référence la rentabilité économique attendue des actifs de l'entreprise*

En vertu du deuxième principe vu plus haut, il doit être au moins égal à la rentabilité économique moyenne de votre client. De plus, si votre projet est jugé plus risqué qu'un projet moyen, le client peut exiger une « prime de risque » (voir premier principe).

Exemple

Supposons que la rentabilité économique de votre client soit de 10 %. Du point de vue du client, il est clair que tout investissement qui lui est proposé doit générer une rentabilité au moins égale à 10 %. Il sait également que ce taux de 10 % est une moyenne.

Certains actifs sont des investissements risqués, d'autres non. Avec la montée en puissance du capitalisme actionnarial, les dirigeants raisonnent de plus en plus comme s'ils avaient à gérer un portefeuille d'actifs (actions, obligations, et « autres »). Les obligations sont considérées comme une classe d'actif en général moins risquée (par exemple les bons du Trésor et obligations émises par des grandes entreprises). En revanche, les fonds alternatifs (*hedge funds*) sont risqués... mais potentiellement beaucoup plus rémunérateurs. Il s'agit donc pour l'investisseur de « panacher » ses investissements.

Donc, votre client peut estimer par exemple qu'une prime de 2 % doit être appliquée à votre projet, ce qui veut dire que le taux d'actualisation sera de 12 %.

- *Deuxième méthode : prendre comme référence le coût du financement de l'entreprise*

Le taux doit être au moins égal au coût de financement de l'entreprise. Les fonds employés par l'entreprise (l'actif) sont en effet financés par des capitaux propres et des dettes (le passif). Donc le fait que l'entreprise emploie un « capital » a un coût, qui correspond à la rémunération de ce capital, qui a été mis à disposition par les actionnaires et prêté par les banques. Les premiers en attendent une plus-value et des dividendes, les deuxièmes un intérêt fixé à l'avance. On parle de « coût du capital » pour exprimer, en pourcentage, le taux auquel l'entreprise doit rémunérer l'ensemble des fonds qu'elle a à sa disposition pour exploiter son activité. Étant donné que les entreprises se financent pour partie auprès des banques, et pour l'autre sur les capitaux propres, le coût du capital est une moyenne pondérée (WACC – *Weight Averaged Cost of Capital*).

- **L'investissement et les flux**

Il s'agit de positionner, sur les différentes périodes, les décaissements et encaissements prévus pour le projet.

L'année 0 correspond à la date de décaissement de l'investissement initial. Ensuite, on positionne les flux et les autres investissements éventuels sur les années 1 à 5.

En année 1, on positionnera ainsi le solde des encaissements et des décaissements générés par le projet au bout d'un an après son démarrage dans la case « flux » (signe [+] si le flux est positif, c'est-à-dire une entrée d'argent, et [-] s'il est négatif, c'est-à-dire une sortie d'argent).

La différence entre flux et investissement ne change pas le calcul de la VAN, comme on va le voir plus bas. L'intérêt de la distinction est d'isoler les éléments qui sont investis :

- un investissement est une ressource qui est consommée par l'entreprise sur plusieurs années;
- la ligne « flux », en revanche, prend en compte des dépenses ou des recettes d'exploitation consommées ou produites sur une seule année.

Exemple

Une dépense de formation est une charge, et à ce titre, rentre dans la ligne « flux ». Mais si on considère – à juste titre ou non – qu'elle doit produire ses effets sur 2 ou 3 ans, alors, on pourra la porter sur la ligne « investissement ».

► Interprétation des résultats

• Le calcul de la VAN

Le calcul de la VAN prend donc en compte le total, chaque année des flux et des investissements.

	A	B	C	D	E	F	G
1	Simulation VAN (investissement sur 5 ans)						
3	Taux d'actualisation	10%					
5	Années	0	1	2	3	4	5
6	Investissement	-100					
7	Flux		30	35	25	25	20
8	Total	-100	30	35	25	25	20
10	VAN	4.07					

Figure 10.2 – Sur 5 ans, une VAN positive

Une VAN de 4,07 signifie que le projet « crée de la valeur », puisqu'il s'agit d'une VAN positive, selon les critères et les hypothèses formulées, soit :

- avec un taux d'actualisation de 10 %,
- avec une série de décaissements et d'encaissements réalisés aux dates 0, 1, 2, 3, 4, et 5.

Changeons les hypothèses et supposons par exemple qu'il n'y a pas de flux en année 5.

	A	B	C	D	E	F	G
1	Simulation VAN (investissement sur 5 ans)						
3	Taux d'actualisation	10%					
5	Années	0	1	2	3	4	5
6	Investissement	-100					
7	Flux		30	35	25	25	0
8	Total	-100	30	35	25	25	0
10	VAN	-7.22					

Figure 10.3 – Sur 4 ans, une VAN négative

Dans notre exemple, la VAN devient négative. Une VAN négative signifie que le projet ne rentre pas dans les critères définis. Il est moins rentable que la rentabilité exigée du projet, en l'occurrence 10 %.

Une autre question est alors : quelle est la rentabilité du projet, exprimée en pourcentage ? Pour y répondre, nous utilisons le calcul du TRI décrit ci-dessous.

- Le calcul du TRI

Pour le directeur financier du client, le calcul du TRI montre que le projet a une rentabilité de 6,11 %, soit un taux inférieur aux 10 % qu'il souhaite.

	A	B	C	D	E	F	G
1	Simulation TRI (investissement sur 5 ans)						
2							
3							
4	Années	0	1	2	3	4	5
5	Investissem	-100					
6	Flux		30	35	25	25	0
7	Total	-100	30	35	25	25	0
8							
9	TRI	6.11%					
10							
11							
12							

Figure 10.4 – Sur 4 ans, une VAN négative et un TRI positif

L'information sur le taux de rentabilité interne complète celle de la VAN :

- la VAN est négative (– 7,22) étant donné le taux d'actualisation considéré au départ (10 %);
- le TRI de 6,11 % est certes inférieur aux 10 %. Cependant, ce taux peut être considéré comme satisfaisant par l'investisseur, si ce dernier considère par exemple que le risque lié au projet est quasiment nul.

La notion de rentabilité financière

La rentabilité financière doit être distinguée de la rentabilité économique. Pourquoi ? Tout simplement parce que la rentabilité n'est pas la même selon que l'on se place du point de vue de l'actionnaire ou de l'entreprise. En effet, l'entreprise est une entité différente, sur le plan juridique et économique, de ses actionnaires.

La question clé est donc « qui est l'investisseur ? ». Si on considère que c'est l'entreprise, on parle de rentabilité économique, et si l'on considère le point de vue de l'actionnaire, de rentabilité financière.

Exemple

Nos trois amis ont créé une SCI (société civile immobilière), cette société présente dans ses comptes :

- un actif, c'est-à-dire son patrimoine immobilier;
- un passif, qui correspond aux sommes qui ont financé ce patrimoine (fonds propres et emprunts).

Nos amis ont 650 000 € à financer. Vaut-il mieux pour eux financer la totalité, ou emprunter ?

Le taux d'intérêt dont la SCI pourrait bénéficier pour un emprunt de 350 000 € serait de 5 %.

Tableau 10.2 – Bilan simplifié de la SCI des trois amis

Actif économique 650 000 €	Capitaux propres 300 000 €
	Dettes 350 000 €

C'est la SCI qui emprunte les 350 000 €. Dans les comptes annuels de cette dernière, il faudra déduire les intérêts de cette dette, soit $5\% \times 350\,000\text{ €} = 17\,500\text{ €}$.

Ceci dit, les trois compères n'auront que 300 000 € à investir, et non la totalité...

Dans les comptes de la SCI, on aura :

- loyers : 45 500 €;
- Intérêts : (17 500 €);
- Résultat : 28 000 €.

La rentabilité financière de la SCI est de : $28\,000\text{ €} / 300\,000\text{ €} = 9,3\%$.

On voit ici que le fait de décider de financer par emprunt augmente la rentabilité pour les associés, c'est-à-dire la rentabilité financière. La rentabilité économique (qui est de 7,1 %), n'est pas affectée par le mode de financement.

Ce phénomène bien connu des financiers s'appelle l'*effet de levier* : la rentabilité financière augmente quand l'entreprise emprunte – à condition que la rentabilité économique soit supérieure au taux d'emprunt bancaire.

Une mesure typique de la rentabilité financière est le ROE (*Return On Equity*). Il se calcule en faisant le ratio du résultat net de l'entreprise et de ses capitaux propres.

► *L'importance de la rentabilité financière pour le commercial*

Pour qu'il y ait rentabilité financière, la rentabilité économique est une condition, un pré-requis.

En effet, l'actionnaire peut espérer s'enrichir, soit en percevant des dividendes, soit en encaissant des plus-values. Or, les dividendes ne sont évidemment possibles que s'il existe un résultat net suffisant pour les distribuer. Quant aux plus-values, elles sont envisageables si le cours de l'action progresse. La théorie financière nous montre qu'il y a corrélation sur le long terme entre la valeur d'une action et le niveau attendu de ses profits futurs¹.

Pour le commercial qui aborde une grande société, n'est-il pas suffisant de s'intéresser à la rentabilité économique de son projet et de son client ? Que lui apporte de plus le fait de s'intéresser à la rentabilité financière ? En réalité, l'attention du commercial ne doit pas se porter sur le niveau de la rentabilité financière, mais plutôt sur l'importance prise par ce sujet chez son client. Le développement de la « gouvernance orientée actionnaires » a sans conteste modifié la donne dans les entreprises.

La question de la relation entre dirigeants et actionnaires, et des éventuels conflits qui peuvent en résulter a été posée depuis les années 1930². En principe, ce sont les managers de l'entreprise qui décident, et pas ses actionnaires. Mais depuis les années 1980, le rapport de force s'est modifié, avec la montée en puissance du capitalisme financier. L'arrivée dans le capital d'entreprises de fonds de pension, le développement des fonds de « *Private Equity* » et des montages de type LBO (*Leveraged Buy-Out*), ont subordonné la survie de certaines entreprises à un plan de route clairement fixé par les actionnaires.

Lorsque la rentabilité financière devient une priorité pour son client, ceci doit alerter le commercial sur les points suivants :

- Les managers sont beaucoup plus sensibles à l'argument du retour sur investissement dans le discours du vendeur. C'est sur cette base que vont être jugées les performances des projets. C'est également à l'aide d'indicateurs de création de valeur tels que le ROA (*Return On Assets*) ou l'EVA (*Economic Value Added*) que vont être comparées entre elles les différentes divisions (*business units*) de l'entreprise.
- Ceci s'accompagne souvent d'une pression sur le court terme. L'horizon temporel est rétréci : il s'agit de « générer du cash », et le plus rapidement possible ! En tenir compte dans la proposition financière faite au client est par conséquent incontournable.

1. Mais ceci n'est plus vrai quand il y a formation d'une « bulle » sur un marché. Lors de la bulle internet, certaines sociétés appartenant à la « nouvelle économie » ont été valorisées plus de 50 fois leur résultat... alors que ce dernier était une perte !

2. A. Berle et G. Means, *The modern corporation and private property*, NewYork, MacMillan, 1932.

- Enfin, les financiers ont pris le pouvoir. À tous les niveaux, des indicateurs de performance ont été mis en place, afin de mettre l'organisation « sous contrôle ». Le pilotage de l'activité à travers un système de contrôle de gestion est censé garantir que chacun se focalise sur des actions qui, in fine, assureront une rentabilité financière aux actionnaires. Le commercial devra donc s'intéresser aux indicateurs de performance (KPI – *Key Performance Indicators*) de ses clients.

Qualifier la valeur créée par votre solution

La question est maintenant de relier votre vente de solution à la création de valeur chez le client. Le chaînon manquant pour établir ce lien est la compréhension des enjeux économiques du client.



Figure 10.5 – Le chaînon manquant

La figure 10.5 montre ce lien. C'est la solution qui contribue à résoudre les attentes créées par un enjeu économique particulier, ce qui a pour effet de créer de la valeur.

Comprendre et identifier les enjeux économiques du client

Ce que nous appelons « enjeu » est associé à une préoccupation du manager, ou à un objectif d'amélioration qu'il s'est fixé.

Exemple d'enjeu

Vous êtes Directeur Commercial.

Vos commerciaux font en moyenne 350 visites par jour. Vous avez récemment échangé avec un ami, qui est en poste dans une grande entreprise qui ressemble à la vôtre.

Ce dernier vous a confié que les commerciaux parvenaient à réaliser 500 visites par an. Intox ? Peut-être, mais cela vous a fait réfléchir. N'est-il pas possible d'être plus présent sur le terrain ? Jusqu'alors, vos commerciaux, et avec eux, certains de vos directeurs régionaux vous ont opposé une série d'objections à l'augmentation du nombre de visites : trop d'administratif, un secteur trop grand, des clients très spécifiques, etc.

Jusqu'à présent, vous n'avez pas réussi à faire changer les pratiques. Mais cette nuit, vous y avez repensé. Et si c'était la vraie clé pour redresser le CA ?

Cet exemple illustre ce qui peut nous permettre de qualifier un enjeu :

- *Il est associé à une préoccupation.* Les Anglo-Saxons utilisent le mot « pain », qui signifie « douleur », pour parler des enjeux. Cette préoccupation peut s'exprimer en termes positifs (nous pourrions faire mieux, être plus performant), ou négatifs (nous ne faisons pas ce qu'il faut, nous sommes mauvais sur ce plan).
- *Les préoccupations « négatives » ont plus de force que les préoccupations « positives ».* Des travaux récents dans le domaine de l'économie expérimentale¹ ont montré qu'un décideur était plus fortement motivé par le fait d'éviter de perdre 100 € que par celui de réussir à gagner 100 €.
- *L'intensité de la préoccupation est variable selon les acteurs.* Tous les directeurs commerciaux ne sont pas préoccupés avec la même intensité par le sujet du nombre de visites effectué par leurs commerciaux. L'idée que l'entreprise poursuit une série d'objectifs connus et partagés par l'ensemble des acteurs est une chimère, voire une erreur. En réalité, chacun poursuit ses propres objectifs, et ceux-ci ne convergent pas².
- *Les préoccupations varient avec le temps.* Combien de fois avez-vous relancé un client pendant des semaines pour un projet qu'il avait lui-même initié, jusqu'à ce que ce dernier vous dise « il n'est plus d'actualité ». Il y a l'urgent, il y a l'important... et il y a le mouvant ! Les « serpents de mer » sont légion chez nos clients, et, reconnaissons-le, dans notre propre entreprise : ces fameux sujets qui reviennent de manière cyclique.

► *Le lien entre enjeu et création de valeur*

Un enjeu, au sens où nous l'entendons, est donc lié à la création de valeur, au sens financier du terme. Un enjeu est donc nécessairement économique. Ce qui signifie qu'il n'y a pas d'enjeu si ses conséquences n'ont aucun impact sur l'amélioration de la rentabilité économique de l'entreprise. Reprenons l'exemple du nombre de visites vu plus haut.

Il est possible qu'en augmentant le nombre de visites, on augmente le CA global, donc la masse de marge générée, à coût commercial équivalent, ce qui impactera positivement le rapport entre le résultat et l'actif économique, donc la rentabilité. Il est également possible que l'augmentation du nombre de visites dégrade la rentabilité, si elle génère plus de coûts que de revenus supplémentaires. Par exemple, en imaginant

1. Voir les travaux de V. Smith et D. Kahneman, prix Nobel d'Économie 2002.

2. Voir les travaux de Cyert and March, *A behavioral theory of the firm*, 1963.

une augmentation des coûts informatiques et des frais de commerciaux plus importante que celle de la marge.

En revanche, il n'y a pas enjeu aux yeux du client si le directeur commercial n'a pas identifié de lien entre nombre de visites et performance. Dans ce cas, on comprendra que, quelles que soient les solutions proposées pour augmenter le nombre de visites, elles ne recevront aucun accueil favorable de sa part, puisque, de son point de vue, « il n'y a pas de problème ».

► *Le lien entre solution et enjeux économiques du client*

S'il y a enjeu pour le client, et que cet enjeu est passé au premier plan de ses préoccupations, on peut imaginer qu'il va être en recherche de solutions.

Plusieurs solutions, selon le style et la sensibilité du manager, peuvent être mises en œuvre pour augmenter le nombre de visites :

- un nouveau système informatique (CRM¹, SFA²...),
- une formation commerciale,
- une prime d'objectif,
- un nouveau tableau de bord...

Placé devant la résolution d'un enjeu, le Décideur cherche toujours à savoir quelle est la meilleure solution ? Et le dilemme classique revient toujours : reprendre une solution déjà utilisée dans le passé ou prendre le risque de tester une nouvelle solution ? Nous retrouvons ici la notion de risque.

Chaque solution potentielle peut donc être hiérarchisée par le client :

- en terme de coût,
- en terme de risque.

On voit qu'il reste une question à se poser : quelle est la valeur de la solution, c'est-à-dire en définitive, quel est son retour sur investissement ?

Évaluer la valeur de votre offre avec cinq sources de gains potentiels

Afin de vendre la valeur de vos solutions à vos clients, il est nécessaire d'être en mesure de chiffrer quelle est la valeur de votre offre. Il s'agit bien sûr de valeur potentielle. La même solution vendue à deux entreprises ne créera pas la même valeur. En revanche, il est possible de lister de manière exhaustive les gains potentiels de vos solutions. Nous vous proposons ci-dessous loin une méthode pour y parvenir.

-
1. *Customer Relationship Management*, ou système de GRC – gestion de la relation client.
 2. *Sales Force Automation*, ou système de gestion du processus de vente.

Au préalable, rappelons qu'un effort de prix sur votre solution peut tout à fait créer de la valeur pour le client. Cependant, et il est important de le préciser, le principe même de la vente de valeur est de mettre l'accent sur tous les autres gains, afin – entre autres – de justifier un prix plus important ! De la même manière, évidemment, le fait de jouer sur des éléments autres que le prix dans son offre, tels que les délais de paiement, les garanties ou les conditions de livraison sont d'autres moyens d'accorder au client des conditions financières immédiates et sans risque.

Nous avons, en dehors de l'élément prix, listé cinq sources de gains potentiels :

- les achats récurrents,
- le temps,
- les dysfonctionnements,
- les actifs,
- les revenus.

► *Évaluer les gains associés à la réduction des achats récurrents*

Une solution consomme de manière récurrente des matières, des loyers, des services. Ce sont des coûts visibles, c'est-à-dire qu'ils sont dûment enregistrés dans le système d'information comptable et de gestion du client.

Exemple

La gestion des documents dans une entreprise consomme du papier, de l'électricité, de l'encre ou du « toner » et des télécommunications...

Sur ces différents postes de coûts, une nouvelle solution peut permettre des économies. Dans le domaine industriel, les solutions permettant d'améliorer la « productivité matière » entrent clairement dans ce cadre, dès qu'il s'agit de diminuer la quantité de matières premières ou d'énergie nécessaires pour produire une certaine quantité de produit fini.

Les gains associés à la réduction des achats récurrents sont simples à évaluer lorsque le client dispose d'un système de comptabilité analytique. C'est ce qui permet d'enregistrer les informations indispensables, telles que :

- les quantités,
- les coûts unitaires,
- les différentes natures de dépenses,
- les affectations (à une section de dépense ou à une « *business unit* »).

Les achats de matières, en particulier lorsqu'elles sont stockées, sont ainsi faciles à tracer dans le système d'information du client. En revanche, dès qu'on quitte le domaine des achats de matières premières, l'évaluation est plus ardue.

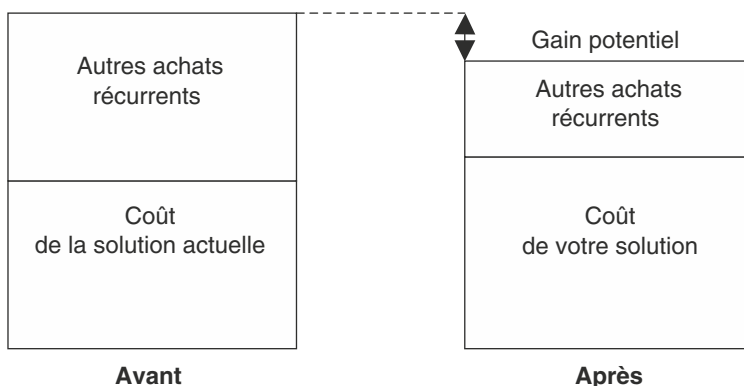


Figure 10.6 – Principe du gain sur les achats récurrents

Exemple

L'évaluation de la consommation de papier d'une entreprise peut être relativement longue, étant donné le temps nécessaire pour la recherche de factures de fournitures de bureau, puis pour leur analyse (pour les décortiquer afin d'isoler la seule consommation de papier)...

La question que l'on peut se poser d'ailleurs est de savoir si le temps passé à l'évaluation ne coûte pas plus cher que les gains à attendre d'une économie sur la consommation de papier !

Les achats de services, étant donné leur diversité, et quelquefois leur complexité, peuvent également échapper à une analyse fine dans le système de gestion.

► Évaluer les gains associés aux réductions de temps

On nomme fréquemment « productivité » cette source de gain, en sous-entendant « productivité du travail ». Il est question ici d'améliorer le rapport qui existe entre une production et le temps nécessaire pour produire. Par extension, tout gain de temps dans l'accomplissement d'une tâche peut être assimilé à de la productivité : temps pour traiter un dossier, un appel client, ou pour comptabiliser un chèque...

En premier lieu, il s'agit de *mesurer* une durée, et ensuite, de *valoriser* le temps.

• Mesurer la durée

La démarche classique, utilisée depuis la fin du XIX^e siècle¹, consiste à décomposer le travail en tâches élémentaires successives. Plus le processus est standardisé et répétitif,

1. Voir les travaux de Frank et Lilian Gilbreth ou de Frederick W. Taylor.

plus la mesure est pertinente puisque faisant partie de la démarche d'amélioration. On comprend que lorsqu'une personne accomplit plusieurs tâches simultanément, et que ces tâches ne sont pas standardisées, il est beaucoup plus difficile de les mesurer.

Exemple

Le temps consacré chaque jour au courrier électronique dépend :

- de la nature du courrier traité : complexité, importance de l'enjeu, interne ou commercial;
- du volume traité : le volume journalier peut aller jusqu'à 100 courriels et au-delà dans certaines entreprises.

Même avec une idée du temps passé à traiter ses courriels, on peut soutenir l'idée que cette tâche se fait en « temps masqué », c'est-à-dire qu'elle se fait en même temps qu'une autre tâche : rédiger une proposition commerciale, gérer son temps, prendre un rendez-vous, etc.

• Valoriser le temps

Combien rapporte à l'entreprise une économie de temps d'une heure par jour ? Deux chemins peuvent être empruntés pour répondre à cette question :

- en considérant ce qu'une heure coûte à l'entreprise (l'approche par les coûts);
- en se concentrant sur la valeur générée par une heure de travail (approche par la valeur).

• L'approche par les coûts

On prend dans ce cas en compte le coût salarial d'une heure, soit la rémunération et les charges sociales. Le tableau 10.3 donne quelques indicateurs de coûts d'une heure de travail.

Tableau 10.3 – Indicateurs de coûts d'une heure de travail

Catégories	Estimation du coût horaire de la rémunération (salaire brut + charges) ¹
Cadres (industrie)	42,50 €
Professions intermédiaires	22,50 €
Ouvriers	17 €
Rapport moyen entre le salaire des femmes et celui des hommes	88 %

1. Calculs établis sur la base des chiffres 2005 communiqués par l'INSEE, avec un taux de charge moyen de 50 % et un nombre d'heures travaillées moyen de 1 500 heures par an (grandes entreprises).

Ceci suppose qu'un gain effectif puisse être généré par la solution, c'est-à-dire en pratique qu'il y ait diminution du nombre d'ETP (équivalents temps plein) d'une unité par mutation, réaffectation de la personne entre deux unités, licenciement, départ à la retraite... On ne tient compte ici que du coût de la rémunération.

D'autres coûts directs liés à l'emploi d'un salarié pourraient y être ajoutés :

- frais de déplacement,
- véhicule,
- avantages en nature de toute sorte,
- équipement informatique, téléphonique...

L'avantage de cette approche est qu'elle est facile à chiffrer chez le client, en se fondant sur le coût du travail des personnes concernées.

• L'approche par la valeur

On cherche alors à répondre à la question suivante : « quelle est la valeur que pourrait générer la personne en réaffectant son temps à une autre tâche ? ». Comment la calculer ?

Il est tentant de distinguer ici les « productifs » et les « improductifs ». Il est facile en effet de chiffrer la valeur générée par les personnes qu'on nomme « les productifs », tels que les commerciaux, les techniciens de maintenance, les ouvriers et toutes les personnes travaillant en production. En effet, on sait identifier ce qu'ils contribuent à produire, et cette production a elle-même une valeur marchande.

Par exemple, une solution permettant de libérer du temps commercial est valorisable en terme de nombre de visites effectuées, ou de nombre de propositions commerciales... qui par suite sont valorisables en terme de marge. Mais il y a un problème dans cette approche : que faire de ceux que l'on appelle (à tort) des « improductifs » ?

Si on pouvait distinguer les « productifs » et les autres, pas de doute que n'importe quel chef d'entreprise sensé ne conserverait que ceux de la première catégorie, et se séparerait des autres ! En réalité, comme l'observait Michael Porter, il y a des activités « de base » et des activités « de soutien », et chacune des activités peut créer ou détruire de la valeur, selon les cas. Autrement dit, un bon comptable est le soutien – notamment – d'une bonne administration des ventes, elle-même indispensable pour qu'un commercial puisse être « productif ».

Une autre méthode pour valoriser le temps peut être « l'isoproductivité » du temps de travail, c'est-à-dire de postuler : « chaque salarié génère la même valeur par unité de temps », comme l'ont proposé Henri Savall et Véronique Zardet¹. Ceci peut paraître provoquant, pour ceux qui pensent – sûrement à raison – que certains contribuent plus à la valeur que d'autres, et ce en fonction de beaucoup de paramè-

1. H. Savall et V. Zardet, *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica, 2003.

tres : niveau hiérarchique, compétences, engagement, fonction, etc. Considérons très sérieusement ce mode de calcul. Dans la mesure où l'on parle de valeur, quelle est dans l'heure de travail du technicien de maintenance, la part qui lui revient en terme de création de valeur, et celle qui revient au reste de la société (les fonctions d'organisation de son planning, les achats, la gestion du stock de pièces détachées, la gestion de sa paye, la fonction commerciale...) ?

Il y a bel et bien une chaîne de valeur. Celle-ci est complexe, et le chiffrage de Savall et Zardet, qu'ils ont utilisé pour mesurer les coûts cachés de bon nombre d'entreprises¹, nous paraît très cohérent.

- **Valoriser les gains de temps en raisonnant par la valeur**

Il s'agit d'abord de connaître la *marge sur coût variable de l'entreprise* (MCV). C'est la marge que réalise l'entreprise à chaque fois qu'elle réalise 100 € de chiffre d'affaires.

$$MCV = CA - CV$$

où CV sont les charges variables de l'entreprise, c'est-à-dire les charges qui augmentent proportionnellement au CA réalisé. Les autres charges sont des charges fixes.

Exemple

Supposons qu'une entreprise de négoce réalise une marge commerciale (ou marge brute) de 30 %, ce qui signifie que le coût d'achat de ses marchandises est de 70 € pour 100 € vendus en moyenne.

Supposons également qu'elle accorde à ses commerciaux une prime variable à hauteur de 3 % du CA, et qu'en outre, elle dépense 2 % en coûts marketing (opérations promotionnelles) et 1 % en coûts logistiques pour livrer ses clients.

La marge sur coût variable sera de :

$$30 \% - 3 \% - 2 \% - 1 \% = 24 \% \text{ du CA.}$$

Ensuite, il faut déterminer *ce que représente la marge sur coût variable pour une heure travaillée*. On divise la marge sur coût variable (exprimée en €) par le nombre d'heure.

On obtient ainsi une marge sur coût variable horaire (MCVH).

Exemple

Notre client est un magasin spécialisé qui vend du matériel à des professionnels du bâtiment. Il a réalisé un CA de 1 million d'euros avec un effectif de 5 personnes.

Sa marge commerciale (Vente – Achats) est de 30 %.

1. Voir les travaux de l'ISEOR.

La marge est de $1\,000\,000 \times 30\% = 300\,000\text{ €}$.

En supposant que l'on se base sur un volume d'heures de 1 500 heures par an, avec 5 personnes, ceci nous donne pour le magasin un total de 7 500 heures.

$MCVH = 300\,000\text{ €} / 7\,500\text{ h} = 40\text{ €/h}$.

Que signifie cet indicateur ? Tout simplement que, en moyenne, la marge dégagée par heure de travail est de 40 €. Encore une fois, ceci est une moyenne, et suppose *a priori* qu'une heure de travail d'un magasinier, d'un vendeur au comptoir, d'un administratif ou du responsable d'un magasin contribue de la même manière à la marge.

Ceci est intéressant à connaître pour construire un argumentaire financier.

☞ *Si vos solutions permettent de gagner du temps consacré à une tâche, le temps économisé pourra ainsi être réaffecté à d'autres tâches productives.*

Ainsi, en reprenant notre exemple du magasin, imaginons une solution permettant de faire gagner 30 minutes par jour au magasinier. Celle-ci pourrait résider dans une nouvelle organisation des réceptions de marchandise, ou dans un système d'étiquetage des produits performants évitant des recherches. Le temps gagné, sur la base de 220 jours par an, serait valorisé à $220 \times 40\text{ €}$, soit 4 400 € par an.

➤ *Évaluer les gains associés à la réduction des dysfonctionnements*

Il s'agit de tous les types de coûts qui surviennent en cas de défaillance, de panne, ou d'anomalie.

La notion de dysfonctionnement est donc très large. Elle recouvre tout ce qui est du domaine de la « non-conformité ». Ceci s'applique d'abord aux produits et services vendus par une entreprise. Dans la mesure où un cahier des charges a été défini, chaque écart par rapport à ce cahier des charges peut être considéré comme un « dysfonctionnement ». C'est tout l'esprit de la démarche qualité. Entrent dans ce cadre aussi bien un retard de livraison qu'une anomalie sur une robinetterie industrielle.

Par extension, la non-conformité s'applique également à l'organisation toute entière. H. Savall et V. Zardet¹ trouvent leurs causes dans des comportements individuels et collectifs, lesquels se manifestent à travers 5 grands indicateurs : l'absentéisme, les accidents du travail, la rotation du personnel, la non-qualité et les écarts de productivité directe.

Empêcher un dysfonctionnement revient en général à éviter :

- des surcoûts, soit des gaspillages de matières,
- des surtemps, appelés aussi « temps de régulation » par Henry Savall.

1. H. Savall et V. Zardet, *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica, 2003.

On se reportera aux deux paragraphes précédents sur les achats récurrents et le temps. Reste à savoir quelle est la probabilité de survenance d'un dysfonctionnement. L'évaluation est facilitée chez vos clients qui ont mis en place une organisation qualité. L'objet de la démarche qualité est justement de traquer les dysfonctionnements, à travers un reporting dédié. Il peut être alors judicieux d'organiser une visite à M (ou Mme) Qualité.

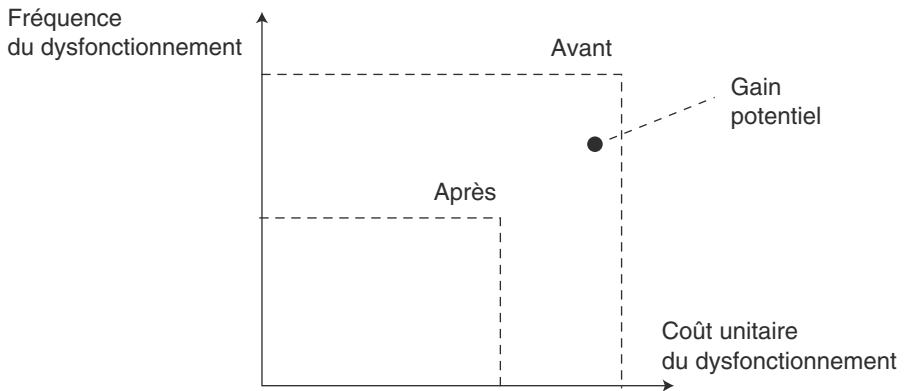


Figure 10.7 – Principe du gain sur les dysfonctionnements

La figure 10.7 montre comment peut être mis en évidence un gain sur les dysfonctionnements : soit en diminuant la fréquence, soit en réduisant le coût unitaire.

Exemple dans l'automobile

La société T. fournit des pièces entrant dans la fabrication des moteurs, qui équipent les modèles d'un constructeur français. Récemment, elle a proposé une modification d'une pièce, que nous appellerons J1.

En effet, le client lui avait indiqué qu'un certain nombre de retours des moteurs étaient dus à un défaut de cette pièce. Ce défaut a été précisément évalué dans les tableaux de bord qualité du client comme expliquant 45 % des retours de moteurs en raison d'un problème constaté sur J1.

Lorsque T. est venu présenter son projet de modification de J1, voici quel a été son argument financier :

- Nombre de véhicules par an : 1,5 million.
- Part des retours dus à J1 : 0,25 %.
- Part du défaut éliminé par la modification de J1 : 45 %.
- Coût d'un retour : 430 €.

Soit un gain total potentiel égal à 725 625 € (= 1,5 M × 0,25 % × 45 % × 430 €).

► *Évaluer les gains associés à la réduction du montant des actifs nécessaires à l'exploitation*

Rappelons ce qu'est un actif. Pour simplifier, il s'agit de fonds employés de manière permanente (immobilisations) ou quasi permanente (besoin en fonds de roulement) par l'entreprise. En vertu du principe vu plus haut, toute diminution du montant des actifs nécessaires à une activité, à un projet, ou à une entreprise améliore le retour sur investissement, puisque :

$$\text{ROI} = \text{rentabilité économique} / \text{actifs}$$

Cet actif est en premier lieu composé d'*immobilisations*. Donc, toute idée qui permettra à votre client d'investir moins pour le même résultat créera de la valeur. Par exemple, les solutions permettant le travail à distance, à coût salarial égal, créent de la valeur, dans la mesure où elles contribuent à diminuer le nombre de mètres carrés nécessaires par salarié.

Dans le même ordre d'idée, accroître la durée de vie d'une immobilisation crée de la valeur. Il suffit qu'une machine d'imprimerie dure 15 ans, là où les machines concurrentes durent 12 ans en moyenne, pour que l'entreprise qui les commercialise crée un écart de 20 % en terme de création de valeur intrinsèque pour ses clients imprimeurs.

L'actif est composé en second lieu du *besoin en fonds de roulement*.

Exemple

Supposez que vous vous lanciez dans l'importation de meubles en provenance d'Asie. Ces meubles arrivent par conteneurs entiers. Un conteneur représente une valeur d'achat de 100 000 €, et un CA potentiel de 200 000 €. Vous devez payer vos fournisseurs d'avance, 1 mois avant la livraison en France. En revanche, vos clients vous paieront avec un délai moyen de 60 jours. Résultat : même si l'intégralité de la marchandise était livrée à vos clients dès l'arrivée au port, vous avez besoin de 100 000 € pour démarrer votre business ! Et ce, pour 3 mois, puisque vous devrez payer vos fournisseurs immédiatement, puis attendre 30 jours la livraison, et encore 60 jours pour être payés.

Ces 3 mois correspondent à un « cycle ». On peut y ajouter le temps pendant lequel la marchandise va être en stock dans vos entrepôts. Supposons qu'en moyenne, elle y reste 3 mois. À la fin d'un cycle de 6 mois, que se passe-t-il ? On peut penser que vous avez empoché vos 200 000 €. On peut aussi penser que vous n'avez pas attendu la fin du cycle pour commander un nouveau conteneur... Autrement dit, compte tenu des délais de paiement des fournisseurs, des clients et du stock que vous détenez, vous avez, pratiquement en permanence, de l'argent « dehors ». Ceci correspond à ce qu'on appelle le BFR, ou « besoin en fonds de roulement ».

Toute solution qui permet aux clients de réduire la durée de ces cycles crée de la valeur, en diminuant le BFR. C'est le cas par exemple des systèmes de gestion en flux tendus, avec leur effet sur les stocks, ou les systèmes permettant d'éditer les factures des clients sur site (au « cul du camion »), qui réduisent l'encours client.

☞ *Qui dit réduction des actifs nécessaires dit réduction équivalente du passif, c'est-à-dire des ressources financières mobilisées en contrepartie.*

Or, et nous l'avons déjà vu plus haut, ces ressources financières ne sont pas gratuites. Les actionnaires et les banques exigent une rémunération en contrepartie des fonds mis à disposition.

Lorsque l'entreprise investit, elle augmente son actif, et doit donc le financer, soit en comptant sur sa propre capacité d'autofinancement (le cash généré par l'entreprise), soit par endettement ou augmentation de capital.

Lorsque l'entreprise parvient à réduire le montant des actifs dont elle a besoin, le raisonnement est identique ! Elle a moins besoin de financements.

Nous avons vu plus haut la notion de coût du capital, qui correspond au coût de financement moyen d'une entreprise.

Exemple

Supposons qu'une solution permette de réduire les stocks de vos clients à hauteur de 1 million d'euros. Étant donné que les stocks sont des actifs, et en prenant comme hypothèse un coût du capital de 10 %, on chiffrera le gain annuel associé à : $1 \text{ M €} \times 10 \%$, soit 100 000 €/an.

Le même raisonnement sera associé à la réduction du « poste client » de vos clients. Rappelons que le poste client est constitué, à un instant donné, par l'ensemble des créances client non encore réglées. Il y a naissance d'une créance dès la livraison à un client d'un produit ou d'une prestation.

➤ *Évaluer les gains associés à l'augmentation de revenus*

Cette dernière famille de gains rassemble tous ceux qui sont associés à un développement de l'activité du client, contrairement aux types de gains listés ci-dessus, qui sont associés à des réductions de coûts. Vendre plus, ou vendre plus cher : tels sont en résumé les sources de gains potentielles dont il est question et que nous allons détailler.

• **Vendre plus**

Un accroissement des volumes a normalement une incidence positive sur les résultats, et constitue donc un gain potentiel en terme de revenus. Par exemple, un des

arguments de vente d'un système d'optimisation des tournées des commerciaux est l'augmentation du nombre de visites. Cette augmentation est censée avoir une incidence sur les ventes. Un grand nombre de sociétés suivent le « pipe-line » de leurs ventes, c'est-à-dire les indicateurs qui jalonnent le processus de vente : nombre de prospects, nombre de RDV, nombre de propositions commerciales, nombre de commandes ou d'affaires signées.

Pour évaluer les gains associés à l'accroissement de volumes, deux cas de figure se présentent.

Le client contrôle le processus commercial à l'aide d'indicateurs. Il dispose d'un système de contrôle de gestion commercial qui lui permet de suivre la formation du chiffre d'affaires avec des indicateurs chiffrés, par exemple :

- nombre de prospects,
- nombre de contacts qualifiés,
- nombre de rendez-vous,
- nombre de propositions commerciales,
- nombre d'affaires signées,
- CA moyen par affaire,
- marge moyenne.

Il existe un « pipe-line », suivi par les chefs de vente, directeurs régionaux et directeurs commerciaux. L'activité commerciale est gérée à chaque étape du processus, et l'on est capable de calculer son intensité et son efficacité.

Le client ne contrôle pas de bout en bout le processus commercial à l'aide d'indicateurs. C'est le cas lorsque l'efficacité des investissements réalisés pour augmenter le CA n'a pas été prouvée par le client.

Exemple

Quel CA génère en moyenne un investissement de 1 million d'euros dans une campagne de publicité ?

Nous allons successivement voir quelle démarche de vente nous pouvons emprunter dans chaque cas.

• *Le client contrôle le processus commercial à l'aide d'indicateurs*

Le tableau 10.4 donne un exemple d'informations précieuses sur les ratios de performance d'un client type.

On voit bien comment exploiter ce type d'informations. Par exemple, que se passe-t-il si le temps moyen pour obtenir un RDV passe de 35 minutes à 30 minutes ? Pour répondre à cette question, on peut considérer – dans un premier temps – que cette diminution du temps par RDV n'affecte pas les autres variables (CA, marge, etc.).

Supposons donc que l'on consomme une ressource de 200 heures par mois pour prendre des RDV par téléphone, soit 12 000 minutes. Actuellement, ceci génère 343 RDV par mois en moyenne (12 000/35), mais ceci passerait à 400 RDV (12 000/30) en passant à 30 minutes par RDV, soit : 57 RDV de plus par mois.

Tableau 10.4 – Ratios de performance d'un client type

Temps moyen pour obtenir un RDV qualifié (centre d'appels)	35 minutes
Nombre de RDV pour générer une proposition commerciale	12
Nombre de propositions commerciales pour obtenir une commande ou une affaire	3
CA moyen d'une affaire	5 000 €
Marge moyenne d'une affaire	42 %

La suite du raisonnement, vous la devinez : un RDV génère un CA moyen de 139 € (il faut en effet 3 propositions pour un CA de 5 000 €, soit un CA moyen de 5 000 €/3 par proposition, donc égal en moyenne à 1 667 €. D'où un CA moyen par RDV de 1 667 €/12 = 139 €).

57 RDV de plus par mois seraient équivalents à 57×139 € de CA supplémentaire par mois, soit 7 923 €. À 42 % de marge, le gain mensuel généré serait de 3 328 €...

Cet exemple illustre ce que l'on pourrait appeler un « raisonnement factoriel ».

La logique en est la suivante.

Le résultat à l'instant t , $R(t)$, est décomposé en un produit de facteurs (a, b, c, d) :

$$R = a \times b \times c \times d$$

Ce modèle est supposé donner une estimation du résultat $R(t + 1)$, si on change la valeur d'un des paramètres.

Si les facteurs sont indépendants, et si le facteur a prend la valeur a' , on doit avoir :

$$R(t + 1) = a' \times b \times c \times d$$

Autrement dit, on part du principe que, par exemple, une augmentation du nombre des RDV de + 10 % conduit à une augmentation du CA de + 10 %.

• *Précautions à prendre pour le commercial qui utilise le raisonnement factoriel*

Lorsque l'on modifie une variable (un facteur), tel que le temps moyen pour obtenir un RDV, il se peut que les autres variables soient modifiées.

Qui garantit que ces RDV seront de la même « qualité » ? Les commerciaux le savent bien ; la qualité de la qualification d'un prospect change considérablement la

probabilité qu'un RDV débouche sur une affaire, donc le nombre de RDV nécessaires pour obtenir une affaire.

Le vendeur de solutions avec création de valeur a donc intérêt à remettre en cause dans ses simulations la valeur des autres variables, en ne faisant pas « comme si » elles n'étaient pas impactées.

Exemple

Tableau 10.5 – Variables impactées par la variable RDV

Variables (facteurs)	Actuel	Proposé
Temps moyen pour obtenir un RDV qualifié (centre d'appels)	35 minutes	30 minutes
Nombre de RDV pour générer une proposition commerciale	12	13
Nombre de propositions commerciales pour obtenir une commande ou une affaire	3	3
CA moyen d'une affaire	5 000 €	4 950 €
Marge moyenne d'une affaire	42 %	42 %

Dans le tableau 10.5, chaque variable est réexaminée en fonction du nouveau contexte. En réduisant le temps moyen pour obtenir un RDV qualifié (de 35 minutes à 30 minutes), on suppose :

- que le nombre de RDV pour obtenir une proposition commerciale passe à 13 ;
- que le CA moyen passe à 4 900 € ;
- que les autres variables ne sont pas affectées.

Le résultat obtenu est peut-être moins flatteur (tableau 10.6).

Tableau 10.6 – Résultat global après une augmentation de 10 % du nombre de RDV

Sur la base de 200 heures par mois en télévente (12 000 minutes)	Actuel	Proposé
Nombre de RDV générés	343 RDV	400 RDV
Nombre de propositions commerciales	28,5	30,8
Nombre d'affaires obtenues	9,52	10,25
CA produit	47 638 €	50 738 €
Marge	20 000 €	21 300 €

Le gain serait ici de 1 300 €, au lieu des 3 328 € obtenus avec un raisonnement factoriel « pur ».

Cependant, l'approche gagne beaucoup en crédibilité. Car le commercial a montré qu'il réfléchissait à chaque hypothèse et donc :

- s'intéresse authentiquement au « business » de son client,
- a à cœur de prendre en compte des chiffres réels,
- ne cherche pas à peindre l'avenir en rose (ce qui est rassurant).

- *Le client ne contrôle pas de bout en bout le processus commercial à l'aide d'indicateurs*

Exemple

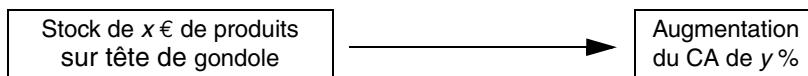
Une société d'agroalimentaire qui s'adresse aux grandes surfaces alimentaires vient de proposer à l'un de ses distributeurs un concept original. Il s'agit d'une palette contenant toute la gamme de ses produits. Mais ce n'est pas une palette ordinaire : elle a complètement l'aspect d'une « tête de gondole ». Réalisée entièrement avec des cartonnages, elle est conçue pour attirer l'attention.

L'idée originale : la placer, non pas à l'emplacement habituel (à l'extrémité des rangées de gondoles), mais au beau milieu de celle-ci.

Le bénéfice des têtes de gondoles est connu ; les produits ainsi exposés se vendent plus que ceux placés dans un rayon « classique ». En principe, donc, la palette de produits imitant une tête de gondole, mais ne figurant pas en tête de gondole, génère un CA par mètre linéaire supplémentaire. Avec l'avantage supplémentaire de ne pas se substituer aux têtes de gondoles existantes, qui sont, pour ainsi dire, une ressource rare dans un magasin.

En résumant :

- Le client connaît le lien :



- Il n'est pas capable de « modéliser » ce lien, c'est-à-dire de calculer avec certitude la valeur de y en fonction de x .
- C'est-à-dire de prédire avec certitude.

- *Pour le commercial qui souhaite argumenter sur la valeur*

Tout d'abord, revenons sur un fondamental de la vente : si votre client ne connaît pas l'impact d'une variable sur son CA, mieux vaut ne pas prétendre mieux la connaître que lui (même et surtout dans le cas où vous avez quelques lumières sur le sujet).

Restons humbles, en somme !

Ce que nous nous contenterons de démontrer, c'est le lien entre un facteur (produits en tête de gondole) et le résultat souhaité par le client (améliorer le ratio CA/mètre linéaire en magasin).

Pour l'aider, les *success stories* sont très utiles : nous verrons plus loin comment.

• Vendre plus cher

Un revenu supplémentaire est engendré quand, à volumes équivalents, une solution permet de justifier d'un prix plus élevé auprès des clients (on parle ici des clients de nos clients). La micro-économie nous enseigne que prix et volumes sont liés ; une variation du prix entraîne une variation (positive ou négative) des volumes vendus. Mais c'est bien de création de valeur dont il s'agit ici : être en mesure de modifier son offre afin que les clients attribuent à cette offre une valeur supplémentaire.

☞ *La notion de valeur d'un produit est à bien dissocier de son prix.*

Dans le cas des produits « grand public », la valeur correspond au prix que les « consommateurs » seraient prêts à payer, c'est-à-dire à un niveau de prix qui serait déterminé par la demande du marché. Une des préoccupations du marketing des constructeurs automobile est justement d'approcher ce prix, avant de lancer un futur véhicule. À partir de ces études, il est possible de définir un prix cible, et de là, un coût cible. Mieux encore, le coût cible peut ensuite être décomposé par attributs et par sous-ensemble de pièces. C'est tout l'objet de ce que l'on nomme « *target costing* ». Chaque composant du bien final a un coût cible, de sorte que l'on puisse atteindre un prix cible compatible avec la « valeur » donnée par le marché.

Ainsi, une modification du design d'un four à micro-ondes crée de la valeur si, au final, les clients sont prêts à payer plus cher, et ce, évidemment si le coût du design est amorti par l'écart de prix !

De manière analogue, les solutions qui contribuent à créer un « service plus » sont génératrices de gains. Les sites de vente en ligne, par exemple, mettent en œuvre mille astuces pour faire en sorte que le client achète des options, telles que l'affichage d'une photo pour un célèbre site de ventes aux enchères, ou la livraison expresse, pour un non moins renommé site de vente par correspondance.

► *La matrice des gains potentiels*

Nous venons d'explorer les cinq sources de gains potentielles. Elles sont autant de pistes à décliner sur vos offres existantes. Elles peuvent aussi être source d'inspiration pour faire évoluer vos offres ou réfléchir à de nouvelles solutions à proposer. Mais quelles que soient ces pistes, une clé de réussite apparaît : c'est l'information. Certes,

une partie de cette information est disponible, mais la plus grande part se trouve chez chacun de vos clients. Il appartient à chaque commercial de les collecter, et aux managers de faciliter cette collecte et l'échange de données chiffrées sur les gains potentiels entre les commerciaux.

Nous vous proposons ci-dessous un outil pour faciliter la gestion de l'information, que nous avons nommé « matrice des gains potentiels ».

Tableau 10.7 – Matrice des gains potentiels

Source de gain potentiel	Indicateurs possibles associés	Valeur cible ou norme	Personnes affectées chez le client

Cette matrice sert à la fois :

- à guider les commerciaux dans les bonnes questions à poser aux clients,
- à recueillir les informations clés dont ont besoin les commerciaux pour vendre avec une approche valeur.

Elle se remplit en cinq étapes.

• Étape 1 : organiser la collecte d'informations

La première question à se poser avant de se lancer dans la construction des matrices est celle du découpage. Vaut-il mieux construire une matrice par métier client, par type d'offres, par secteur ?

Si l'on se réfère à ce qui précède, nous avons vu que le lien entre solution et création de valeur était constitué par les enjeux économiques.

Notre conseil est de d'abord lister les grands enjeux client (ou grandes « problématiques »). Ceci n'est pas si facile à faire, tant notre tentation est grande de parler de nos solutions.

Exemple

Dans le domaine informatique, attention à ne pas formuler des enjeux tels que « mes clients n'ont pas de système d'information partagé », ou « mes clients n'ont pas de gestion en temps réel », etc. On voit bien que, derrière la question de l'information partagée, se cache un enjeu, tel que par exemple : « il y a des erreurs de facturation ».

Une fois les grands enjeux listés, il s'agit de tracer le lien entre ceux-ci et les familles de solutions s'y rapportant. À vous de voir si les couples « solutions/enjeux » peuvent se retrouver dans des types de clients. Le problème est qu'un bon nombre d'organisations commerciales sont calquées sur des logiques produits (donc solutions) ou clients, voire géographiques, donc presque jamais sur des logiques « enjeux clients ». L'essentiel est de pouvoir produire des matrices orientées sur les enjeux possibles des clients que visite chacun dans l'organisation.

• Étape 2 : lister toutes les sources de gains potentiels

Un enjeu (tel que défini plus haut) est nécessairement relié à l'une des 5 sources de gains potentielles.

Tableau 10.8 – Exemples de sources de gains potentiels

Achats récurrents	« réduire la facture énergétique »
Temps	« réduire le temps d'étude »
Dysfonctionnements	« réduire les coupures de réseau »
Actifs	« diminuer le délai de paiement »
Revenus	« améliorer le CA par visite »

• Étape 3 : recenser les indicateurs

Pour une source de gains listée, plusieurs méthodes de mesure peuvent exister selon les entreprises, c'est-à-dire autant d'indicateurs possibles. On ne vise pas ici l'exactitude, mais d'avantage l'exhaustivité.

 *Plus nombreux sont les indicateurs, et mieux c'est !*

Exemple

Pour la source de gain « diminuer les délais de paiement », la colonne « indicateurs possibles » pourra recenser les indicateurs du tableau 10.9.

Tableau 10.9 – Exemple d'indicateur pour une source de gain

Source de gain potentiel	Indicateurs possibles
« Diminuer les délais de paiement »	Délai de paiement moyen Encours client en valeur (€) Retards de paiement, en valeur (€) Nombre de retards de paiement, en %

• Étape 4 : chercher les valeurs cible

À chaque indicateur peut être ensuite associé une « valeur cible », c'est-à-dire une valeur considérée comme « normale ». L'idée est de donner un ordre de grandeur.

Tableau 10.10 – Exemple d'indicateurs associés à une valeur cible

Indicateurs	Valeur cible
Coût d'acquisition d'un client (télécoms)	Environ 400 €
Nombre de visites effectuées par un visiteur médical	Entre 700 et 900 visites par an
Nombre de contrats vendus par mois par un commercial (assurances)	Entre 10 et 15 par mois

Ces informations sont précieuses pour le commercial. Ces « *Metrics* » lui permettent de questionner son client en lui donnant la fourchette de son secteur d'activité.

■ « Je sais que dans votre secteur, cet indicateur se situe autour de...Et chez vous ? »

• Étape 5 : identifier les parties prenantes

La dernière question est « qui est affecté, positivement ou négativement, par l'évolution de l'indicateur dont il est question ? »

Tableau 10.11 – Exemple de personnes affectées par la source gain potentiel

Source de gain potentiel	Personnes affectées chez le client
« Diminuer le délai de paiement »	Direction commerciale/Commercial Administration des ventes DAF/Comptabilité client Credit manager

L'approche de vente par la valeur, on vient de le voir, nécessite un travail de préparation indispensable :

- comprendre et formaliser les enjeux économiques,
- recenser toutes les sources de gains potentielles.

Nous accompagnons nos clients dans des secteurs très divers sur le sujet du « *ROI selling* » (Vente par le retour sur investissement), et animons régulièrement des séminaires. Lors de ces formations, une remarque revient régulièrement : « les commerciaux manquent d'informations chiffrées sur le métier de leur client ».

Notre réponse est la suivante : « ces informations sont... chez les clients ! »

C'est donc logiquement au vendeur de collecter par lui-même les informations clés chez son client. Personne ne peut le faire à sa place, même le meilleur département marketing.

☞ *Si les informations importantes étaient disponibles pour tous, elles ne permettraient pas à un vendeur de faire la différence !*

Nous allons voir maintenant les outils qui permettent de vendre la valeur, en utilisant ce travail de préparation.

Vendre la valeur

Si la vente avec une approche « valeur » a des caractéristiques communes avec les autres types de vente, elle comprend quelques outils spécifiques, que nous allons détailler plus loin, tels que les *success stories*, les pépites et les *business cases*. On peut aussi définir trois grandes étapes de la démarche « idéale » de vente par la valeur. C'est en vous présentant d'abord ces étapes que nous allons continuer.

Les trois étapes de la démarche de vente de valeur

► *Première étape : vendre les enjeux*

C'est le point de départ de votre démarche. Sans problématique enjeu à résoudre, il est difficile d'imaginer vendre une solution par une approche « valeur ».

Cette étape recouvre en réalité deux objectifs :

- un objectif d'exploration (de découverte),
- un objectif d'influence.

Le *premier objectif* consiste à identifier précisément quelles sont les problématiques des différents interlocuteurs au sein d'un compte. Nous pouvons utiliser une représentation graphique pour matérialiser la sensibilité aux enjeux d'un groupe de décision au sein d'une entreprise (figure 10.8).

Ce graphe est particulièrement intéressant à tracer pour des organisations qui ont à la fois des missions de service public et des impératifs de rentabilité. C'est le cas des établissements hospitaliers, où l'on trouve fréquemment un corps médical tourné vers la satisfaction du patient (ou du moins vers la qualité de soins), et une direction et des gestionnaires soucieux d'améliorer la rentabilité ou de réduire des pertes.

Le *deuxième objectif* est un objectif de définition de sa stratégie d'influence : que peut-on faire pour sensibiliser davantage nos différents interlocuteurs à un enjeu

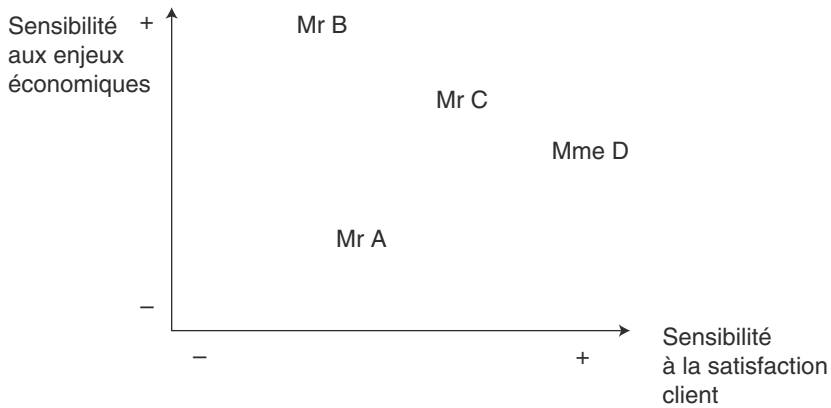


Figure 10.8 – Positionnement de 4 interlocuteurs chez un client, A, B, C et D

économique en rapport avec la solution que nous proposons ? Ceci signifie que la mission du commercial ne s'arrête pas au recensement des problématiques. Il a aussi un rôle d'influence, pour rendre un problème urgent et important.

Quelques pistes pour bien vendre les enjeux

Utiliser une approche indirecte pour découvrir les enjeux : mettre des « chausse-pied » à ses questions évite de vexer son client en le mettant devant ses propres insuffisances :

- « J'ai lu que les marges dans votre secteur souffrent à cause de la concurrence chinoise... et chez vous ? »
- « Une des préoccupations des Directeurs Commerciaux est le turnover des vendeurs... et chez vous ? »

À éviter donc, l'approche directe du type :

- « Vous trouvez vos marges satisfaisantes ? »
- « Et le turnover de vos vendeurs ne vous inquiète pas ? »

Renforcer l'intensité d'une préoccupation, en posant des questions sur ses conséquences :

- « Que se passerait-il si... ? »
- « Quelles sont les conséquences (sur la marge, le CA)... ? »

Faire douter des solutions déjà envisagées, avec des questions vérité :

- « Qui vous garantit que... ? »
- « N'avez-vous jamais regretté de... ? »

► *Deuxième étape : vendre la solution*

Il existe toujours plusieurs solutions à un même problème. Donc vendre les enjeux ne suffit pas. Cela paraît évident, mais une erreur est souvent de penser qu'une fois l'enjeu identifié et rendu urgent et important, la solution est évidente et se vend toute seule. C'est oublier une des malédictions du vendeur de solution : une fois que son client a pris conscience de son mal, il peut parfaitement décider d'y remédier seul (de faire en interne), ou bien d'ouvrir la porte à vos concurrents !

Pour vendre la solution, un des objectifs majeurs est de d'abord montrer en quoi nous sommes *uniques*.

Pour nos lecteurs qui vendent un produit très semblable à ceux de leurs concurrents, ceci peut paraître « mission impossible ». Rassurez-vous, vous n'êtes pas les seuls. Voici quelques pistes pour argumenter sur le caractère unique de la solution proposée.

• Penser bénéfices

En premier lieu, se souvenir que ce n'est pas la fonctionnalité ou la caractéristique de votre produit qui importe, mais le bénéfice qu'en retire votre client.

Exemple

« Nous sommes les seuls à avoir une vraie présence sur le terrain à travers nos 25 implantations en France. »

C'est bien, mais le client peut légitimement penser : « et alors ? ».

Cherchez quels sont les bénéfices, et pensez valeur.

« C'est la garantie que vous n'aurez pas à attendre plus de 24 heures avant une intervention de maintenance ou de dépannage. »

Chiffrez la valeur pour accentuer le bénéfice.

« ... Quand on sait qu'une heure d'arrêt sur ce type de process coûte 7 000 €, je vous laisse chiffrer vous-même ce que coûtent 24 heures ! »

• Penser aux risques encourus par le client

Ensuite, pensez à la mise en œuvre par le client de votre solution – ou à son utilisation du produit. Quels sont tous les problèmes qu'un client peut rencontrer ?

Pour vous aider à faire ce travail, mettez-vous à sa place. Réfléchissez aux phases successives de son expérience de client, en commençant par la phase de consultation/recherche d'un fournisseur, jusqu'à l'installation de la solution.

À chaque phase, listez tous les problèmes qu'il peut rencontrer : les erreurs qu'il peut commettre, les surcoûts, le temps perdu, le stress, etc.

Sélectionnez les risques que votre solution évite, soit du fait du produit par lui-même, soit lors de la mise en œuvre, ou encore après l'installation, voire lors de sa mise au rebut.

Ne gardez que les éléments pour lesquels vous êtes incontestablement uniques.

Exemple de l'achat d'un CRM¹

Tableau 10.12 – Penser aux risques encourus par le client

Process d'achat client	Risques	Indicateurs chiffrés
Consultation des éditeurs	Mauvaise évaluation du budget Perte de temps à rencontrer des éditeurs mal qualifiés	Temps passé trop important
Prise de référence chez un client	Problématiques commerciales du client référent trop éloignées des nôtres.	ROI inférieur à nos espérances
Installation de la solution	Incompatibilité avec l'environnement informatique (hardware et software)	Surcoûts liés à des développements et des investissements supplémentaires
Déploiement de la solution auprès des utilisateurs	Rejet par les commerciaux, qui ont le sentiment que l'on cherche à les surveiller	Durée de vie du CRM Temps passé en déploiement, en formation <i>Value gap</i> (écart entre le ROI réel et le ROI prévu)
Utilisation par les commerciaux	Commerciaux ne saisissant que le strict minimum, voire aucune information : informations trop pauvres sur les clients	Taux d'utilisation trop faible Trop peu de revenus supplémentaires générés grâce au CRM
Mise à jour de la solution	Évolutions proposées insuffisantes par rapport aux attentes	Coût des évolutions du produit trop important.

• Penser à votre propre expérience de fournisseur

Comment avez-vous progressé au contact de vos clients ? Quelles sont les erreurs commises au début, et que vous avez appris à ne pas reproduire ? Quels sont les points que votre expérience vous a permis d'améliorer ?

1. CRM : *Customer Relationship Management* : progiciel de gestion de la relation client.

En répondant à ces questions, vous serez capable de pointer ce qui est unique – parce qu’acquis avec l’expérience – dans vos solutions et produits. Un tableau de bord, partagé avec le client, peut vous y aider.

Exemple d'un CRM

- Intégrer réellement les utilisateurs dès le début du projet, et jusqu’à son déploiement.
- Obtenir l’appui du directeur commercial et des chefs de vente.
- Soigner la communication auprès des vendeurs.
- Axer la formation sur les bénéfices et le traitement des objections des commerciaux.
- Mettre en test sur une région dont le DR a du poids en interne...

► *Troisième étape : vendre la valeur*

L’objectif est maintenant de rassurer le client :

- Comment justifier l’investissement face à son DAF et au comité de Direction ?
- Quelles sont les hypothèses à prendre en compte ?
- Sur quels éléments de gains, de coûts, d’investissements à réaliser pourra-t-on s’appuyer ?

Il s’agit à cet effet de construire un « *business case* » de la solution avec le client.

Cette étape complète les deux précédentes. En effet, une fois la solution vendue, rien ne garantit qu’elle ait réellement reçu l’aval de la Direction.

Or, ce point est crucial. Du point de vue des managers de l’entreprise, tout investissement stratégique doit avoir sa justification dans la création de valeur. Réciproquement, une solution dont la valeur n’est pas démontrée a moins de chance d’être identifiée par le top management comme « stratégique ».

Le langage financier est précisément le langage qui permet à la Direction d’une entreprise de coordonner les actions de plusieurs divisions, filiales et autres *business units*...

Pour le vendeur, cette étape a donc pour but de communiquer à haut niveau, afin de positionner la solution.

Les trois outils pour vendre la valeur

► *Les success stories*

Les « *success stories* » constituent un outil puissant de conviction. Nous les avons déjà évoquées dans le chapitre 2, p. 123. Nous y suggérons un niveau de détail adapté à celui nécessaire dans un cadre de prospection « classique ». Les *success stories* utilisées pour vendre par la valeur doivent être plus détaillées encore :

- Elles démontrent votre expertise sur les vrais enjeux économiques des clients à travers le récit des problématiques d'autres clients qui ressemblent aux leurs, et des solutions « sur mesure » que vous avez pu apporter.
- À travers l'illustration, elles fournissent en même temps une « preuve » que vos solutions créent de la valeur.
- Enfin, elles laissent au client le sentiment de liberté : en donnant au client la possibilité de faire lui-même la transposition, la persuasion se fait de manière beaucoup plus subtile et efficace.

Elles sont à bien distinguer des « *reference stories* », qui ont pour objectif de rassurer le client sur notre expérience dans son domaine d'activité. Attention, avoir des références n'implique pas forcément notre expérience sur les enjeux/problématiques de notre client. Quand on raconte la *success story*, on fait parler ses clients. Ce n'est pas simplement citer une référence (bénéfice centré sur soi), c'est raconter les résultats obtenus par le client (bénéfice centré sur le prospect). On peut ainsi mettre en avant des success stories sur :

- des problématiques possibles du prospect;
- des références porteuses d'innovation;
- des références culturelles proches.

Tableau 10.13 – Un plan possible d'une success story

Étapes	Exemple
Les préoccupations d'un client qui vous ressemble, racontées de manière positive « Mon client se posait la question de... »	« Mon client se demandait comment améliorer la qualité de la visite de ses commerciaux... »
Conséquences négatives avec des impacts financiers « en effet... »	« ... en effet, en 3 ans, il avait constaté une baisse du CA moyen généré pour une visite de 15 %... »
La solution, bien adaptée « et ce que l'on a imaginé, c'est de mettre en place... »	« ... et ce que l'on a imaginé, c'est de simplifier les informations restituées par le CRM, en suggérant 1 produit à vendre lors d'une visite, au lieu de donner l'intégralité des informations client à chaque fois. On sait qu'en matière de vente, la simplicité fait des miracles ! »
Les gains financiers « et il a réussi à... »	« Notre client a réussi à revenir rapidement à son niveau de CA par visite d'il y a 3 ans, puisqu'il lui a fallu seulement 6 mois ! »
La cerise sur le gâteau (pour remettre de l'humain, du qualitatif) « Et le plus surprenant c'est que... »	« ... et le plus surprenant, c'est que non seulement cette amélioration a été durable, mais les commerciaux ont maintenant compris l'intérêt d'un CRM, et deux tiers des commerciaux l'utilisent à 100 % (ce qui est beaucoup) »

Lors de nos formations dédiées à la vente par la valeur, nous nous sommes aperçus que savoir construire des *success stories* ne suffisait pas. Ensuite il s'agit de les valoriser correctement face au client, ce qui n'est pas toujours évident. Nous entraînons régulièrement des équipes grands comptes à appliquer dans leur discours les quelques conseils suivants.

Bien raconter les success stories

Raconter la préoccupation de notre client de manière positive

Par exemple, éviter de dire « *notre client avait des coûts de maintenance trop importants* », mais plutôt « *il se demandait comment améliorer la rentabilité de la maintenance* ».

Ainsi, même si votre prospect est effectivement préoccupé par l'augmentation des coûts de maintenance, il aura plus de facilité à s'identifier à une formulation positive.

Chiffrer la préoccupation de votre client

Par exemple : « *Vous vous rendez compte, les coûts de maintenance avaient augmenté deux fois plus vite que le chiffre d'affaires en 2 ans.* »

Ceci vous permet de mieux d'accentuer votre message lors de l'étape vente des enjeux.

Montrer le côté « sur mesure » des solutions

Le fait que les clients puissent penser que vous vous êtes en train de « copier-coller » la solution d'un autre client à sa problématique diminue instantanément la valeur de votre offre (effet de banalisation).

Il convient donc d'insister sur les points uniques, voire non reproductibles de la solution. Par exemple : « *Nous avons imaginé de faire faire un audit précis avant de lister les activités qui méritent d'être externalisées.* »

Raconter ses erreurs

Par exemple : « *Et chez ce client, on s'est rendu compte de la difficulté d'installer notre équipement en milieu humide. On a donc dû concevoir des armoires spéciales, qui sont maintenant à notre catalogue.* »

Avouer une petite erreur renforce la crédibilité de l'histoire, ainsi que votre légitimité « d'apporteur de solutions » (sous réserve que votre *success story* ne se transforme pas en gigantesque collection d'erreurs !).

☞ Une bonne *success story* doit fonctionner sur le mode créatif; elle doit suggérer, donner des idées.



Une erreur à éviter : faire la transposition pour le client

La puissance de l'outil réside justement dans le fait de laisser le client faire le travail. Il faut résister à la tentation de rendre explicite la correspondance entre ses problématiques et le cas que vous venez de lui raconter. Ceci peut s'avérer contre-productif.

Par exemple, évitons de dire « comme chez vous... ». Ceci pourrait introduire un biais important dans la compréhension de votre discours par votre interlocuteur. Le risque est qu'il comprenne que vous lui proposez la même solution, ou bien que vous pensez que son cas est identique à celui dont fait l'objet votre *success story*. Sa réaction sera légitimement « mais mon cas est différent ».

► Les pépites

Le but des pépites est de présenter efficacement la proposition de valeur de votre entreprise dès le début d'un premier entretien d'affaires. Oui, vous avez bien lu : il n'est pas question de présenter votre entreprise, mais sa proposition de valeur. Les présentations de diaporamas interminables du type « implantée dans 110 pays, avec 6 usines, notre groupe est présent dans 5 métiers, que je vais vous détailler... » sont à éviter dans le début d'un entretien, surtout si vous rencontrez un acheteur ou un financier. Si elles sont très rassurantes pour le commercial, elles ne le sont absolument pas pour le client, qui vit ces instants comme un mal nécessaire, voire comme une purge rédhibitoire.

Alors comment faire ?

Tout d'abord, ne tombons pas dans l'excès inverse, qui consiste à « zapper » la présentation de votre entreprise, et à passer directement à la suite, en se disant « il sera bien temps d'en parler après ». Nous préconisons vraiment, s'il s'agit bien sûr d'un premier contact, de commencer par vous présenter, puis présenter rapidement votre entreprise et d'enchaîner en présentant quelques pépites.

Plan type d'une pépite

1. Reformuler un enjeu (une problématique) probable
« *Nous aidons nos clients dans le développement commercial* »
2. Expliquer en quoi consiste spécifiquement sa solution
« *En mettant en place un lien entre le décisionnel et le SI* »
3. Illustrer par une réalisation concrète
« *Par exemple en permettant d'améliorer le taux de réponse aux appels d'offres de 10 %* »

☞ *Un point crucial pour bien choisir ses pépites : la préparation de votre visite.*

Avant de rencontrer votre client, posez-vous la question suivante : *quels sont ses 2 ou 3 enjeux probables ?*

D'abord, la matrice des gains potentiels (voir p. 643) doit vous y aider.

Ensuite, un travail de recherche (site et mots clés sur internet, rapport annuel) est également indispensable. À prendre très au sérieux :

- le mot du président,
- la lettre aux actionnaires,
- le bilan de l'année passée.

Loin d'être de simples discours, ces informations recèlent des indices sur les préoccupations globales de votre client.

Pas convaincus ? Voici une information disponible *via* internet sur une banque filiale d'un grand groupe français.

Plan d'orientation stratégique 2004-2007

« ... »

Ce plan qui s'inscrit dans le projet stratégique du Groupe... vise à créer les conditions d'une nouvelle dynamique de développement rentable. Il s'articule autour de cinq axes d'actions prioritaires :

- dynamiser la politique de développement commercial sur les trois marchés où la Banque est présente : le Marché des Particuliers, le Marché des PME-PMI et le Marché de la Gestion d'Actifs;
- dégager du temps commercial, en allégeant la charge administrative des agences;
- renforcer le dispositif de suivi des risques et de pilotage général de la Banque;
- rénover le dispositif de gestion des Relations Humaines pour l'adapter aux enjeux du projet;
- construire et faire vivre des partenariats efficaces avec les...(sociétés du groupe).

Il se fixe également trois objectifs principaux :

1. Créer les conditions d'un retour à la croissance du PNB sur ces trois marchés avec un PNB consolidé cible de 260 M€ environ en 2007.
2. Faire progresser de façon sensible la rentabilité en atteignant en 2007 un coefficient d'exploitation de 60 % au plus, un résultat consolidé net de 55 M€ et un ROE de l'ordre de 12 %.
3. Offrir de nouvelles perspectives d'évolution professionnelle aux collaborateurs de la Banque, entre autres, en investissant au moins 6 % des frais de personnel dans la formation.

Après approbation du plan d'orientation stratégique, plusieurs chantiers importants ont été lancés dès l'été 2004 :

- Un diagnostic préalable a démontré que le maintien du système informatique propriétaire de la Banque était très onéreux et peu compatible avec les besoins d'interfaçage au Groupe. En conséquence, la décision de migration vers un progiciel standard de marché a été prise à l'automne, avec pour objectif de basculer sur le nouveau système début 2006. Ce chantier va mobiliser un nombre significatif de collaborateurs tout au long de l'année 2005.
- Une analyse des processus de traitement administratif a mis en lumière la nécessité de libérer les agences de certaines tâches pour leur permettre de dégager du temps commercial. Ces tâches seraient reprises par des plates-formes régionales et/ou les back-offices centraux. Ce projet nommé « *Efficacité Opérationnelle* » est en cours de présentation auprès des Instances Représentatives du Personnel, car il impacte environ 300 postes de travail essentiellement dans le réseau.
- Une réorganisation de la filière Risques a été entamée. Le nouvel organigramme de la Banque a créé ainsi une Direction des Risques, rattachée au Directeur Général et indépendante du membre du Directoire en charge du développement.
- Les chantiers réglementaires Bâle II et IFRS ont, bien entendu, progressé en parallèle et en liaison étroite avec la... Sur Bâle II, le déploiement de l'outil de notation des PME-PMI, ..., a été réalisé et, à fin 2004, 90 % des sociétés ont fait l'objet d'une notation intrinsèque.
- Enfin, des groupes de travail se sont réunis pour établir une charte de management et un nouveau système d'appréciation. Cette charte et le nouvel outil d'appréciation ont été adoptés début 2005 et présentés à l'ensemble des managers lors d'une convention le 28 janvier 2005.

Vous ne serez certainement pas insensibles à ce document si vos solutions permettent :

- de dégager du temps commercial en allégeant la charge administrative,
- d'améliorer la performance commerciale,
- de rendre le système informatique compatible avec les besoins d'interfaçage d'un grand groupe,
- d'accompagner et de former des collaborateurs sur les IFRS et Bâle II,
- d'accompagner la DRH dans un projet de mobilité interne.

Voilà quelques pistes utiles à celui qui cherche à sélectionner les bonnes pépites... la veille d'un RDV avec un nouveau responsable des achats.

Et si vos pépites n'intéressent pas le client ? Ceci est tout à fait possible !

Dites-vous simplement que vous n'en êtes qu'à la première étape d'un processus de vente, au cours de laquelle vous avez simplement donné votre vision de ce qui pouvait intéresser le client.

À vous ensuite de creuser, d'explorer les enjeux de la personne que vous avez en face de vous...

Le risque est plutôt positif ! Soit les pépites sont bien ciblées, soit elles n'ont pas d'intérêt pour le client. Bref, ce que l'on risque, c'est surtout de « faire mouche » dès le début de l'entretien, d'accrocher réellement son client en montrant qu'on a préparé sa visite !

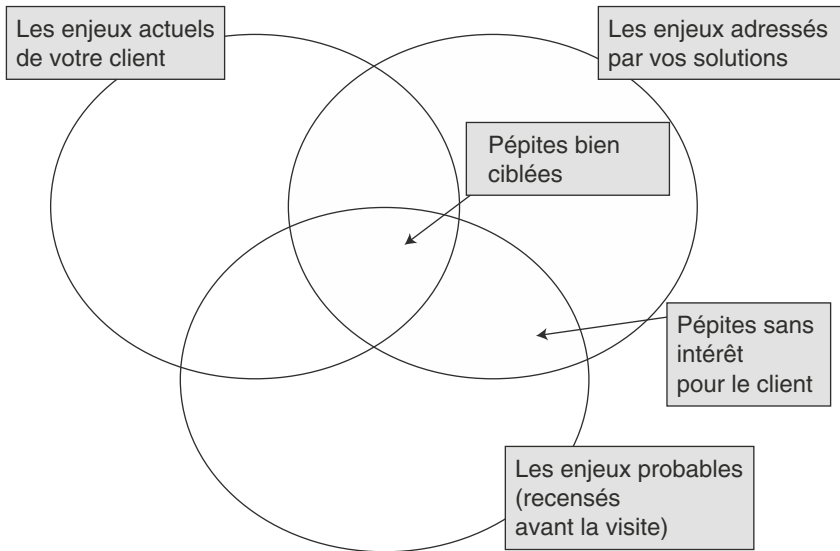


Figure 10.9 – Cibler ses pépites lors d'un premier entretien

En résumé, les pépites bien ciblées *répondent simultanément* à des enjeux actuels, probables, et adressés par nos solutions :

- Ce sont les enjeux *actuels* de votre client : c'est la cible des « pépites ». Seules les pépites correspondant aux préoccupations actuelles de votre client sont susceptibles de l'accrocher.
- Ce sont également les enjeux *probables*, c'est-à-dire ceux que vous avez listés avant votre visite. Évidemment, mieux vous avez préparé, et plus il y a de chances que parmi ces enjeux probables figurent les enjeux actuels de votre client.
- Enfin, ce sont des enjeux *adressés par vos solutions* ; il est clair que vos solutions ne peuvent remédier à l'ensemble des préoccupations de votre client ! L'erreur est justement de vouloir les décrire lors d'un premier entretien.

► *Le business case*

Le lecteur voudra bien nous excuser ce nouvel anglicisme, mais c'est ce terme qui est employé dans le monde des affaires, lorsqu'on en arrive à l'évaluation financière du retour sur investissement d'une solution.

Un *business case* est un document (le plus souvent sous forme de tableau), qui reprend :

- tous les surcoûts que l'entreprise devra prendre en charge;
- les investissements qu'elle devra engager;
- les gains qu'elle en retirera (sous forme de réduction des coûts ou d'augmentation de ses revenus);
- le résultat et les indicateurs financiers (VAN, TRI et autres) utiles pour prendre la décision.

L'objectif d'un *business case* est avant tout de rassurer le client. Les chiffres sont un moyen d'y parvenir, en s'adressant plus particulièrement au directeur financier et à la Direction générale.

Il ne s'agit pas bien entendu de viser l'exactitude comptable. Chacun son métier. À travers les chiffres, vous chercherez surtout à démontrer :

- que vous connaissez bien votre client; vous avez pris en compte ses contraintes, son organisation, sa structure de coûts, et les ressources qu'il va engager dans le projet;
- que vous maîtrisez bien votre métier, vous avez l'expérience de ce type de projet chez d'autres clients, et avez une idée des résultats que l'on peut atteindre de manière réaliste, mais aussi des durées d'apprentissage pour mettre en œuvre votre produit ou solution.

Sur la forme, tout est possible. Au risque de décevoir le lecteur, il n'existe pas de modèle universel de *business case*.

👉 *La seule forme à respecter pour un business case est... celle du client !*

Parler le langage du client consiste à utiliser les indicateurs clés du client ou sa méthode de calcul.

Exemple :

Chez un opérateur télécom :

- taux de *churn* (ratio de rotation du portefeuille client, c'est-à-dire nombre de clients perdus ou gagnés chaque année, rapporté au nombre totale de clients);
- ARPU : *Average Revenue Per User* (CA moyen par abonné);
- taux de rétention (nombre de clients résiliant leurs lignes, convaincus finalement de rester fidèles à l'opérateur).

Chez un industriel :

- marge par tonne;
- Remise moyenne (en pourcentage du prix de base);
- écart de CA sur mix produit (effets de la variation de la part de chaque famille de produit dans le CA sur la progression du CA).

Comment le client calcule son ROI :

- actif net ou brut;
- comment l'actif est-il calculé ? (il existe de nombreux retraitements comptables possibles...);
- comment le résultat est-il calculé ?
- Etc.

• Quelques types différents de business case

• *Type 1 : le business case « économique »*

C'est peut-être le modèle le plus simple. Il consiste uniquement à mesurer l'impact de votre solution sur le résultat économique du client, et ce, sur une base annuelle.

Tableau 10.14 – Exemple de business case « économique »

Surcoûts liés à la solution	Montant	Gains générés par la solution	Montant
Amortissement du matériel	400	Réduction des pannes	50
Formation	30	Réduction des charges de personnel	360
Maintenance	70	Impact sur la productivité commerciale	240
Total	500	Total	550
Résultat (gain)	50		

• *Type 2 : le business case « financier »*

Ce modèle pluri-annuel s'appuie sur un raisonnement financier (voir p. 622 la rentabilité financière). Le projet est présenté exactement comme il le serait à un investisseur qui doit arbitrer entre plusieurs projets de nature différente.

Tableau 10.15 – Exemple de business case « financier »

Taux d'actualisation	10 %			
Périodes	0	1	2	3
Investissement	- 2 000			
Cash Flow	- 200	+ 600	+ 1 200	+ 1 200
Total	- 2 200	+ 600	+ 1 200	+ 1 200
VAN (valeur actuelle nette)	217			
TRI (taux de rentabilité interne)	15,79 %			

• *Type 3 : le business case « ROI non financier »*

Ce modèle correspond aux cas où il n'est pas possible de valoriser les gains en terme financiers :

- soit parce que le client ne peut pas ou ne souhaite pas financieriser les gains;
- soit parce que l'objectif du client est plutôt axé sur des éléments qualitatifs.

Exemple

Nous retrouvons notamment cette approche quand nous avons affaire à des administrations. Par exemple, les hôpitaux publics, s'ils sont naturellement responsabilisés sur les aspects financiers (et ce de plus en plus avec les récentes réformes hospitalières), ils ont avant tout une mission d'amélioration de la qualité des soins, de la satisfaction des patients et du personnel soignant. Il n'est certes pas évident de mesurer l'accomplissement de cette mission.

La véritable difficulté réside dans le fait de clarifier, en amont, avec le client, ce qu'il souhaite améliorer (par exemple la satisfaction client) et le ou les indicateurs de mesure (par exemple la réponse à un questionnaire).

Cette problématique est très fréquente aussi dans le domaine de la communication. Les sommes dépensées chaque année par les entreprises dans les salons, ou dans le sponsoring d'équipes sportives font que ces entreprises se posent légitimement la question de leur retour sur investissement. Or, si on sait par exemple que plus de notoriété génère en général plus de CA, il est en revanche beaucoup plus difficile de dire combien ! Il convient alors de se mettre d'accord avec le client sur le bon indicateur.

Comme on le voit ci-dessous, le ROI est non financier :

Coûts	Résultats
100 000 € dans la communication	+ 10 % en notoriété spontanée sur la marque selon résultat d'étude ad hoc

• **Quelques derniers conseils pour construire des business cases crédibles**

Le business case doit être vu comme un document commercial, qui confirme au client la valeur de notre offre (et non seulement comme un document financier). Sa crédibilité passe par le respect d'une règle d'or : ne pas peindre l'avenir tout en rose !

Robert Cialdini, dans son ouvrage : *Influence et Manipulation*, a déjà décrit ce mécanisme, à propos de l'autorité, qui est pour lui un des sept leviers de l'influence : reconnaître quelques inconvénients à sa solution renforce considérablement l'impact de la proposition.

Transposé dans la vente de valeur, ceci signifie qu'il convient par exemple de ne pas sous-estimer les surcoûts qu'encourra le client, ni surestimer les gains qu'il en retirera.

Démontrer le réalisme de votre proposition

Toujours penser TCO (*Total Cost of Ownership*)

Ceci veut dire tout simplement : se mettre à la place du client. Pour le client, le coût total d'utilisation (appelé aussi quelquefois coût de possession) ne se limite pas au seul coût d'achat, mais comprend également la formation, la maintenance, les consommables, l'énergie, etc.

Être exhaustif

Plus la rubrique coût est détaillée, et plus cela accrédite le fait que vous êtes expérimentés. Prévoyez toutes les rubriques possibles, quitte à ce que certaines soient valorisées pour des sommes minimales. Cela peut faire la différence avec des concurrents qui se sont limités, dans l'espoir de faire apparaître leur solution comme plus performante.

Penser dysfonctionnement

Votre quête de la crédibilité peut aller jusqu'à prévoir des dysfonctionnements, par exemple des essais ratés, des anomalies lors du démarrage, des retards, etc.

Prendre en compte la courbe d'expérience

En général, une nouvelle solution ne délivre pas 100 % de sa valeur le lendemain de son installation. Ce serait d'ailleurs plutôt le contraire. Par exemple, il arrive souvent qu'un nouveau progiciel commence par dégrader l'efficacité, avant de l'améliorer. Tenir compte de l'apprentissage progressif des utilisateurs est toujours préférable à laisser entendre que votre produit est « *plug and play* » c'est-à-dire qu'il fonctionne facilement et immédiatement.

Se méfier des moyennes

On se reportera à ce qui précède sur les estimations de revenus potentiels obtenues par « raisonnement factoriel » ; 10 % de commandes en plus ne signifie absolument pas 10 % de CA en plus. À la place, raisonner en marginal. Si l'activité augmente, quelles sont toutes les charges et tous les produits susceptibles d'augmenter aussi, et dans quelles proportions ?

En conclusion... Vendre par la valeur

La vente par la valeur a démarré dans l'univers de la vente de solutions informatiques, voici une dizaine d'années. Elle est maintenant source d'inspiration pour tous les secteurs.

Nous intervenons actuellement pour accompagner nos clients dans ce domaine dans des secteurs aussi différents que la santé, les mutuelles et institutions de prévoyance, les télécoms ou l'industrie.

Les directions commerciales impactées font face à deux nouveaux défis.

- **De nouvelles compétences à acquérir, dans le domaine financier**

Le défi est important, si on considère l'écart entre la culture commerciale et la culture financière, que tout oppose, *a priori*.

En même temps, il ne s'agit pas de transformer les vendeurs en financiers, mais de leur faire acquérir des bases dans le domaine, afin d'être en mesure de manier les concepts face à un manager de haut niveau.

L'obstacle est d'après nous avant tout psychologique. Dans l'univers du « B to B », nous avons presque toujours affaire à des vendeurs « techniques ». Nos clients nous le confirment souvent : il faut un à deux ans pour former un jeune vendeur à la technique. Alors, qu'est-ce qu'une formation aux bases de la gestion et de la finance de 3 jours par rapport à 2 ans ? Pas grand-chose si l'on est convaincu de la valeur ajoutée commerciale pour les vendeurs.

- **Une nouvelle manière de manager les commerciaux**

Le défi est d'accompagner les commerciaux dans une nouvelle approche de la vente.

Nous avons vu que cette approche accorde une importance particulière à la compréhension des enjeux économiques du client. Il faut donc quitter une approche « vente de produits » pour aller vers une « vente de solutions ».

Ceci implique de mieux gérer la pression mise sur le cycle de vente. Au lieu de la mettre essentiellement sur les phases « aval » de la vente, être également en mesure de la mettre sur l'amont. Il est vrai que les phases « aval » sont sources de stress : présentation de l'offre au client, relance, négociation. C'est ce qui explique sans doute la pression.

Le défi est d'être en mesure de soigner la préparation des cibles (matrice des gains potentiels, liste des enjeux clés), ainsi que l'approche (pépites, *success stories*) en se focalisant sur les enjeux client. Il s'agit d'un travail qualitatif d'accompagnement des commerciaux, plus que d'un travail quantitatif (sur le combien).

Il est également nécessaire de penser « moyen terme », c'est-à-dire d'être capable d'anticiper les affaires qui seront en phase finale dans un délai de 6 mois à 1 an (dépendant de la longueur du cycle commercial).

Enfin, toute affaire n'est pas « bonne à prendre ». Le manager doit aussi être capable de donner un « *go* » ou un « *no go* » sur des opportunités présentées par ses

vendeurs. Notamment, lorsque les solutions proposées n'adressent pas les enjeux économiques du client, la réponse peut être : « désolé, à une prochaine fois ». L'acharnement mis à transformer chaque « suspect » en « prospect », et chaque « prospect » en « client » peut être nocif dans la perspective de création de valeur.

De même, le calcul économique et financier du coût d'acquisition acceptable d'une nouvelle affaire ou d'un nouveau client est une problématique clé pour les managers commerciaux dans les années à venir.

CONCLUSION

La vente : un métier, un actif, un état d'esprit

C'est évidemment avec une certaine émotion que nous rédigeons la conclusion de cet ouvrage. Il sera bientôt en librairie et nos lecteurs jugeront de son intérêt pour le développement de leurs compétences commerciales. Finalement, conclure un livre ou conclure une vente ont ceci en commun. Quelle que soit l'intensité de ses efforts, quelle que soit sa volonté de bien faire, quelle soit son opinion sur la chose proposée, c'est quand même le client (ou le lecteur) qui aura le dernier mot : à lui de juger !

Nous espérons sincèrement que cet ouvrage vous aura permis de découvrir ou redécouvrir des principes, méthodes et techniques qui vous seront utiles dans l'exercice de votre métier. Faites-en un compagnon vers lequel vous reviendrez de temps à autre pour peaufiner les détails. Annotez-le, sélectionnez les thèmes prioritaires pour vous, adaptez telle ou telle méthode à votre contexte. Bref, faites-en une base pour progresser, pas une bible intangible. Rien n'est jamais immuable et universel sur ce sujet.

Au-delà des différents thèmes traités dans cet ouvrage, nous espérons aussi contribuer à diffuser trois messages aux commerciaux certes, mais aussi aux managers, aux dirigeants d'entreprises et à tous ceux qui nous gouvernent.

Premier message : la vente est *un métier où la professionnalisation est sans limites*. La concurrence est forte, donc la barre est haute. Comme dans tous les métiers, l'épanouissement vient en grande partie du niveau auquel on l'exerce. La bonne nouvelle pour les jeunes qui souhaitent démarrer une carrière commerciale est que le haut niveau en la matière est vraiment accessible à ceux qui s'en donnent la peine. Cela passe par des efforts : renforcement constant des compétences, remise en cause régulière, ténacité, etc. Cela passe aussi par un état d'esprit : confiance en soi, goût du challenge, acceptation de l'échec. Cela passe enfin par un encadrement performant : centré sur le chemin autant que sur le résultat, diffuseur de conseils et aide à valeur ajoutée mais aussi de bonne humeur (on ne vend pas triste). Bref des managers capables d'orienter les efforts de chacun vers la recherche d'excellence. Excellence des pratiques. Excellence des parcours. Excellence des résultats. Pourquoi viser plus bas ?

Deuxième message : l'efficacité commerciale est à considérer comme *un actif de l'entreprise*. Partageons ensemble cet étrange paradoxe. Le fait que la différenciation produit soit de plus en plus difficile est reconnu par de nombreux dirigeants. Pourtant quelles sont les échelles relatives d'investissements consacrés d'une part à la différenciation produit (innovation, marketing, etc.) et d'autre part à l'efficacité commerciale des troupes qui doivent surmonter la concurrence ? 1 à 10 ? 1 à 100 ? 1 à 1 000 ? Beaucoup de dirigeants sous-estiment encore l'importance du dernier maillon de la chaîne qui relie la production au chiffre d'affaires : l'efficacité du commercial qui représente l'entreprise. Ceci est vrai dans les très grandes entreprises (nous avons tous vécu un exemple saisissant en tant que client d'une grande marque), mais c'est vrai aussi pour les entreprises plus modestes dont le dirigeant peut être tenté de réduire les frais et les investissements sur ce qui pourtant assure sa survie : son équipe commerciale. Beaucoup rêvent secrètement d'un produit miracle, un « *hero product* » ou d'un service génial, une « *killer application* » qui les dispenserait d'efforts en efficacité commerciale. Mais tout le monde n'est pas Steve Jobs. Et tous les secteurs d'activité ne permettent pas de lancer des iPod. Alors en attendant, un actif plus sûr d'une société commerciale, c'est sa force de vente. La développer pour se différencier est un axe stratégique.

Troisième message : *nous sommes tous des vendeurs à un moment ou à un autre, c'est une question d'état d'esprit*. C'est vrai bien sûr dans l'entreprise, où tout le monde « vend ». La performance d'un commercial est quand même liée également à la qualité et l'intensité de l'engagement pris par son entreprise au jour le jour et à la qualité relationnelle qu'elle entretient avec ses clients.

La qualité de service et l'orientation client passent d'abord par la volonté des dirigeants et par les valeurs véhiculées dans leurs actes managériaux (pas seulement par les déclarations). Comment sont gérées les insatisfactions clients ? Quelle est l'importance et la valorisation des actions d'accueil et de service après vente ? Quand le PDG a-t-il rencontré un client pour la dernière fois ? Et un prospect ?

Mais ceci déborde aussi largement le spectre des entreprises commerciales. C'est la société toute entière qui est concernée, la France étant un grand pays de service et notamment le premier pays d'accueil touristique mondial. Est-il encore concevable d'être mal reçu dans un taxi, un musée, un service public ? C'est bien une question d'état d'esprit, de celui qui est simplement heureux de bien faire son travail, qui est en empathie avec l'autre et qui est orienté client et résultats.

La qualité relationnelle est donc un plus vaste challenge car ces compétences sont aujourd'hui complètement sous-estimées et/ou ignorées dans le monde éducatif français. C'est un fait. Et pourtant la qualité des relations de l'ensemble des collaborateurs, pas seulement les commerciaux, que ce soit en interne ou vis-à-vis de l'externe (fournisseurs, partenaires, clients) déteint inévitablement sur la qualité relationnelle globale de l'entreprise dans son environnement. À l'heure où nombre de salariés aspirent à changer de vie, où les journaux relatent quotidiennement les symptômes du stress au travail, travailler le thème de la communication, de la flexibilité relationnelle et du plaisir *partagé par tous* de satisfaire les clients n'est peut être plus une option...

Que la force de la vente soit avec vous !

NICOLAS CARON ET FRÉDÉRIC VENDEUVRE

OCTOBRE 2008

« L'important n'est pas ce que l'on sait, c'est ce qu'on en fait ! »

AKIO MORITA

CO-FONDATEUR DE SONY

BIBLIOGRAPHIE

► *Livres des mêmes auteurs*

- CARON N. – *Vendre aux clients difficiles*, Dunod, 3^e édition, 1997.
- CARON N. et VENDEUVRE F. – *Démotiver à coup sûr*, Éditions d'Organisation, 2003.
- VENDEUVRE F. et HOUVER T. – *Vendre et Négocier avec les grands comptes*. Dunod, 2006.
- CARON N. et BUCHET F. – *Les tableaux de bord de la fonction commerciale*, Dunod, 2006.
- VENDEUVRE F. et BEAUPRE P. – *Gagner de nouveaux clients*. Dunod, 3^e édition, 2008.
- VENDEUVRE F., DULUC A., MULLER J.-L. et PINA A. – *La PNL avec les mots de tous les jours*, ESF, 1999.

► *Autres références bibliographiques*

- BALAAM C. – *Optimiser son organisation commerciale*. Dunod, 2002.
- BAUDIER M. – *Je vends avec succès : prospection, présentation, négociation, argumentation*, Maxima, 4^e édition, 2007.
- BEAUVOIS J.L. – *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses universitaires de Grenoble, 2002.
- BELLENGER L. – *La force de persuasion*, ESF, 1997.
- BERNE É. – *Manuel d'analyse transactionnelle*, Dunod 2005.
- BLANC M.A. et DISQUAY-LE GALL M.P. – *Toute la fonction commerciale*, Dunod, 2006.

- BOBOT L. – *Le négociateur stratège*, Choiseul Éditions, 2008.
- BOIX D. et FEMINIER B. – *Le tableau de bord facile*, Éditions d'Organisation, 2004.
- BOURELLY R. – *Mieux négocier*, Éditions d'Organisation, 2007.
- BOYER A. – *Le guide du responsable commercial*, Dunod, 2007.
- BOWER – *Asserting Yourself*, Amsterdam Addison wesley 1976.
- BRAD G. – *Winning ugly*, pocket book 2007.
- CARMOI (de) H. – *L'Entreprise, l'Individu, l'État : conduite pour le changement*, Odile Jacob, 1999.
- CHINARDET C. – *Vendre à la grande distribution*, Éditions d'Organisation, 2004.
- CIALDINI R. – *Influence et manipulation*, First, 2004.
- CRAS D. – *Acheter et vendre c'est simple !*, Éditions Chiron, 2008.
- CORCOS M. – *Les techniques de vente qui font vendre*, Dunod, 4^e édition, 2008.
- DARMON K, GEISER R, DE MONICAULT F. – *Les métiers de la vente et de la négociation*, Studyrama, 2006.
- DARMON R. – *La vente : de la persuasion à la négociation commerciale*, Éditions Management et Société, 2008.
- DAVID P. – *La négociation commerciale en pratique*, Éditions d'Organisation, 2008
- DILTS ROBERT – *Changer les systèmes de croyance avec la PNL*, Dunod 2006.
- DIOUX J. – *Vendre à la grande distribution*, France agricole, 2003.
- FISHER et URY – *Getting to yes*, Random House Business Books 2003.
- FISHER et URY – *Comment réussir une négociation*, seuil 1982.
- FRAISSE H – *Le manuel de l'ingénieur d'affaires*, Dunod 2005.
- GRANADEL J.-F. – *Vendeurs mettez-vous en scène*, Dunod, 2003.
- HOY et OSTROWSKY – *Mossad un agent des services secrets israéliens*, Presses de la cité 1990.
- HUYOT D. et LAFAIX PH. – *Faites évoluer vos méthodes de vente !*, Dunod, 2008.
- IRIBARNE P. – *Les tableaux de bord de la performance*, Dunod, Paris, 2003.
- JOULE V. et BEAUVOIS J.-L. – *La soumission librement consentie des adultes*, PUF, 1998, 2^e édition 2006.
- JOULE V. et BEAUVOIS J.-L. – *Petit Traité à l'usage des honnêtes gens*, PUG 2004.
- KALASON P. – *Les 7 styles de vente, et d'achat*, Puits Fleuri, 2005.
- KAPLAN R.-S. et NORTON D.-P. – *Le tableau de bord prospectif*, Éditions d'Organisation, Paris, 1997.
- KORDA P. – *Vendre et défendre ses marges*, Dunod, 3^e édition 2005.

- LACRAMPE S. et MACQUIN A. – *La logistique commerciale*, Les Éditions d'Organisation, 1986.
- MANUEL J. SMITH – *When I say no I feel guilty*, New york bantam book.
- MACHURET J.-J., DELOCHE D. et D'AMART J.-C. – *Commerciator*, InterEditions, 1986.
- de MONTMOLLIN GERMAINE – *Psychologie sociale*, PUF 2003.
- MINTZBERG H. – *Le Management, voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, 1989.
- MOULINIER R. – *Vendre pour la première fois : toute la vente en 15 étapes*, Éditions d'Organisation, 2006.
- MOULINIER R. – *Visites clients : préparez vos négociations*, Éditions d'Organisation, 2005.
- MOSCOVICI S. – *Psychologie sociale des relations à autrui*, Armand Colin, 2005.
- MUCCHIELLI R. – *Psychologie de la relation d'autorité*, ESF, 1999.
- PAUCOT A.-C. – *Voyage au centre de la motivation*, Nathan 1996.
- PERNEL G. et DEZALAY J.-G. – *Le client d'abord*, Éditions d'Organisation, 1986.
- PLATNIC COHEN E. – *Vendre aux grands comptes et aux comptes stratégiques*, Éditions Management et société, 2005.
- RATAUD P. *Les questions qui font vendre*, Éditions d'Organisation, 3^e édition 2004.
- REICHHELD F.-F. – *L'effet loyauté*, Dunod, 1996.
- RON BURT – *Brokerage and closure : an introduction to social capital*, Oxford University Press, 2005.
- TOM PETERS – *The Brand you*, Alfred.
- ROBBINS A. – *Pouvoir illimité*, Robert Laffont, 2003.
- ROUSSEL A.-G. – *Clés pour l'entretien de vente*, Maxima, 2004.
- SAVALL H. et ZARDET V. – *Le Nouveau Contrôle de gestion*, ECM et Eyrolles, 1992.
- SAVALL H. et ZARDET V. – *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica 2003.
- SELMER C. – *Concevoir le tableau de bord*, Dunod, 2003.
- SIMON H. – *Les champions cachés de la performance*, Dunod, 1998.
- SOUNI H. – *Savoir négocier pour mieux vendre : vision pluriculturelle face à la mondialisation*, Demos, 2008.
- TAIEB J.-P. – *Les Tableaux de bord de la gestion sociale*, Dunod, 2001.
- URY W. – *Comment négocier avec les gens difficiles*, Seuil, 1993.
- VAIREZ R. – *La vente*, Techniplus, 1986.

- VAN LAETHEM et BODY L. – *Le plan marketing*, Dunod, 2^e édition 2008.
- VELU J.-C. – *Les fondamentaux de la vente B to B*, L'Harmattan, 2007.
- WATZLAWICK P., WEAKLAND J. et FISH R. – *Changements paradoxes et psychothérapies*, Le Seuil, 1975.
- WEISSMAN M. – *The Paradox of excellence*.
- WIERSENA F. et TRACY M. – *The Disciplin of Market leaders*, ED. WESTLEY, 1995.
- ZEYL A. et DAYAN A. – *Force de vente*, Éditions d'Organisation, 2003.

► *Revues et séminaires*

- Revue Décisions achats avril 2008, interview du Directeur des achats de Danone.
- Enquête Manpower "Talent shortage Survey 2008" parue dans l'Expansion n° 731.
- Étude Cegos – Efficacité des forces de ventes 2007.
- Chef d'entreprise magazine n° 17 – 2007.
- Marketing Direct n° 113 – 2007.
- Benchmark Group séminaire marketing mobile octobre 2007.
- Personality and Social Psychologie Bulletin 1999 n° 25, article de Chen et Bargh "consequences of automatic evaluation".
- Étude Relation client de Kollen Partners Assistance marketing 2008.
- Étude Qualité de service client : Accenture 2007.
- Étude Management : outils et tendances Bain and Company citée dans les Echos Juillet 2005.
- Riggio et Friedman "Impression formation : the role of expressive behavior" paru dans le Journal of personality and social psychology 1986.
- Travaux de Reinhard Selten, John Harsanyi et John F. Nash, publiés sous le titre "a beautiful mind" et plus connus sous le concept de l'équilibre de Nash.
- Étude Deloitte, Insead et Columbia Business school parue en 2004 "strategic account management : what works and why".
- Travaux de V. smith et D. Kahneman sur l'économie expérimentale.

Index

A

ABC croisée 39, 469
Accord cadre 33, 459
Accroche au plus vite 139
Activité commerciale 33, 34, 36
ADAPTÉ 253
Appel d'offres 522
Appel entrant 141
Assertivité 391

B

Batna 321, 327
BRAIN 526
Business case 655

C

C'est trop cher 270, 281
Cahier des charges 529
Capital « visites » 35
Capital prospection 34
Carte du doute 242
Cheval de Troie 57
Churn 364
Circuit de décision 335, 502

Closing 353

Construction d'une success story 123
Contact à influence 99
Contrepartie 342
Coût de transfert 323, 381
Coût total de possession 610
Coût total de possession (TCO) 482
CRM 163, 368
Cross-selling 147

D

Degré de proximité 99
DESC 405

E

E-mailing 49, 50
Executive summary 534

G

GAM 92
Go/No Go 503
Groupe de décideurs 535
Groupe de décision 196, 198, 645

K

KAM 447

L

Leads 108

Loi

de Carlson 29

de Murphy 29

de Pareto 30

de Parkinson 29, 61

M

Mailing 32, 39, 42

Marketing mobile 50

Matrice des gains potentiels 641

Mesore 321

Méthode

PIC 299

« ennemi juré » 75

CNZ 247, 264

DEAL 349

des « 3 Non » 74

DIP 615

LEAD 111

PREMIER 166

N

Négociation

externe 319

horizontale 318

interne 318

verticale 318

O

Opération VIP 56

Organiser son suivi 106

P

PARC 36

Patrimoine commercial 88, 97

Pitch personnel 103

Plainte d'un client 395

Plan

d'action 26

commercial 24

Portefeuille clients 37, 363

Prendre des rendez-vous 60

Préparer la négociation 317

Prise de rendez-vous 45, 46

Profils de clients 180

Proposal management 562

Proposition commerciale écrite 519

Prospection

directe 47

téléphonique 26

R

Rapport de force 243, 320

Rebond 378

Recommandation 81

Rendez-vous prospectifs 389

Rentabilité économique 616

Réseau 87, 90

personnel 479

Réunion prospect 54, 55

Revue de compte 490, 493

ROI 606, 635

selling 644

S

Séminaire inversé 58

SONCAS 73, 148, 199, 202, 237, 240

Soutenance 566, 580

Spirale de l'automotivation 428

Stratégie grand compte 476

Success stories 641
Success story 163, 650

T-U

TCO 610
Technique de questionnaire 201,
202, 203
Théorie du gagnant/gagnant 329
Total Cost of Ownership 610
TRI 618
Triangle de Karpman 595
TVSC 384, 496
Up-selling 147

V

VAN 618
Vendeur Grands Comptes 320, 323
Vendre
 en rebond 148
 la valeur 645
Vente
 additionnelle 149, 185
 de luxe 165
 de solution 111, 385, 625
 en boutique 163
 Flash 132
 par téléphone 135

Annexe

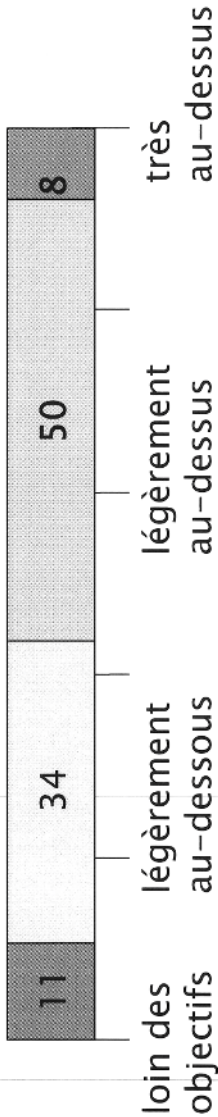
Étude Anderna Group

*Auto – évaluation des compétences commerciales
et du niveau de motivation des commerciaux*

Mai – juin 2008

*Cette étude a été réalisée auprès de 500 commerciaux français
de secteurs d'activité variés.*

Plus de la moitié des commerciaux sont au dessus de leurs objectifs



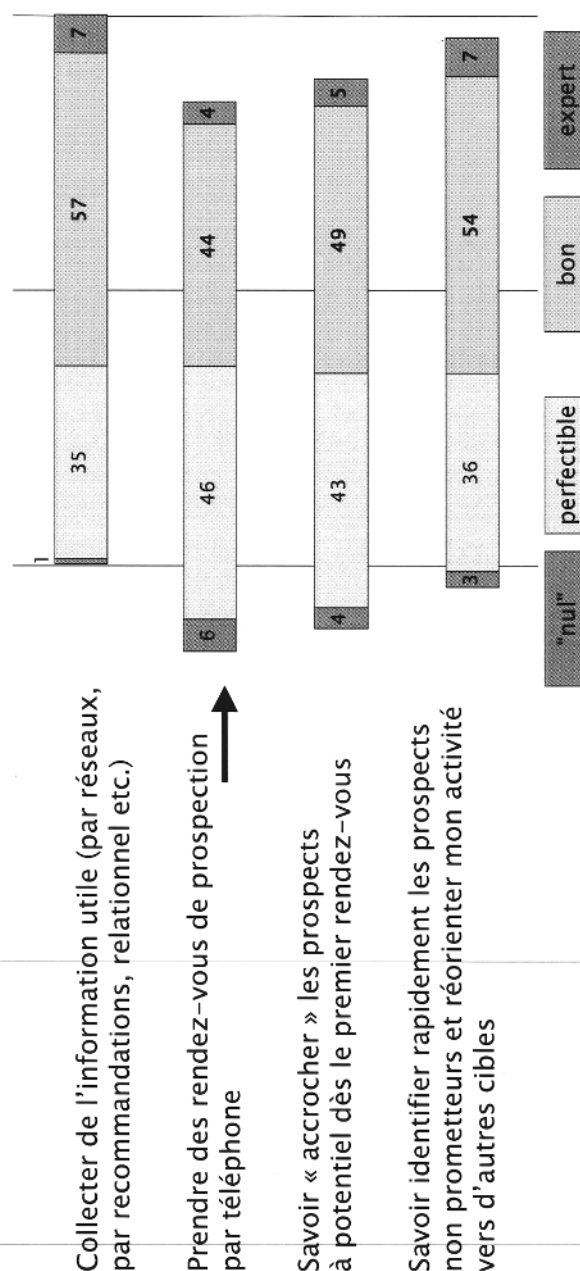
- Rappel de la question
D'un point **FACTUEL**, vous êtes :
- ▲ très au dessus de vos objectifs
 - ▲ légèrement au-dessus de vos objectifs
 - ▲ légèrement au-dessous de vos objectifs
 - ▲ loin de vos objectifs

En % des répondants

Des commerciaux moins à l'aise dans la prise de rendez-vous que dans les autres activités de la prospection

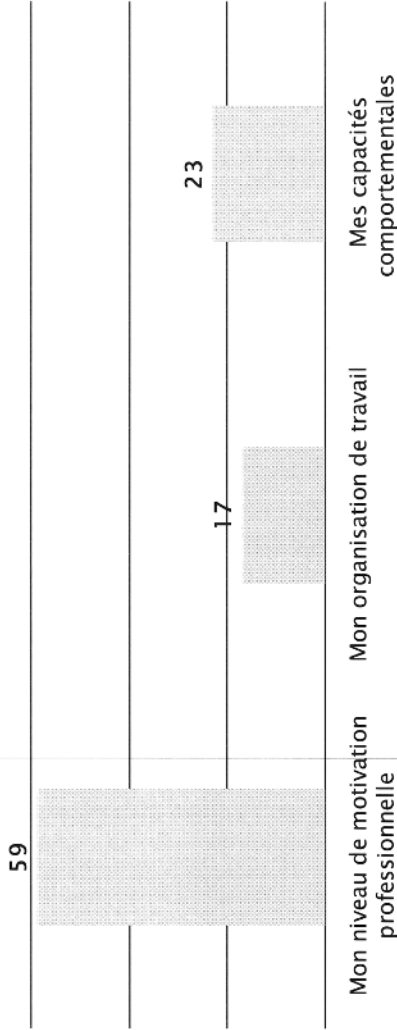


Les résultats sont exprimés en % des répondants.



Des performances au niveau de la motivation

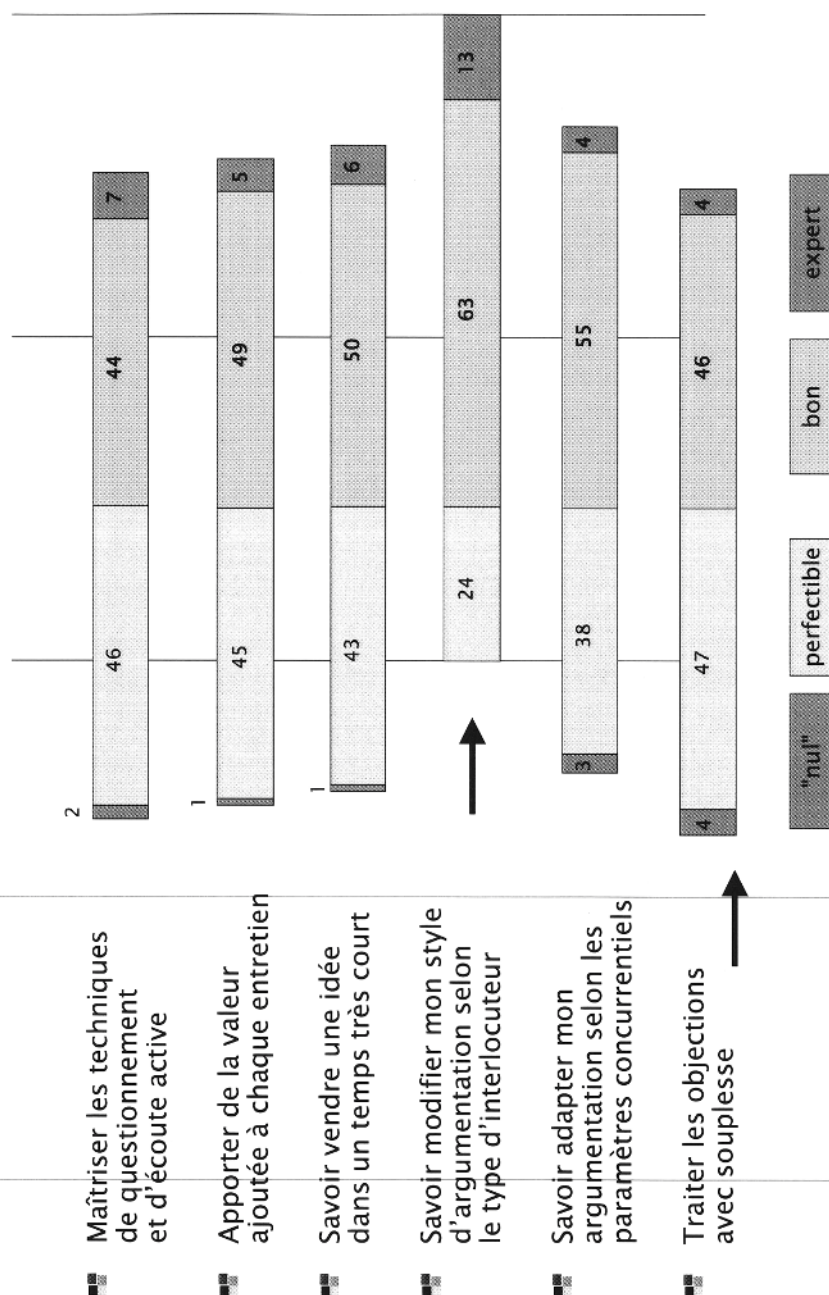
- ■ ■ Ils sont 59 % à expliquer leur niveau de performance par leur niveau de motivation
- ■ ■ Cette proportion varie peu selon le niveau de motivation déclaré par ailleurs



■ ■ ■ Rappel de la question :
Pouvez vous classer les trois points suivants selon l'importance que vous leur accordez pour expliquer votre niveau de performance actuel

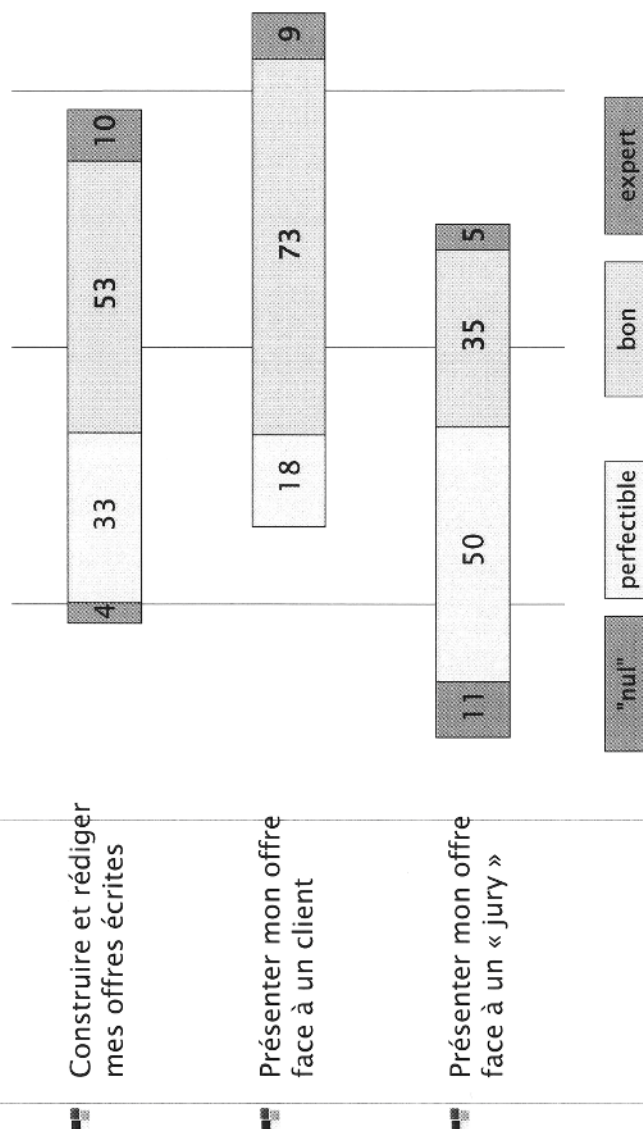
■ ■ ■ % des répondants ayant classé l'item en premier

Des commerciaux empathiques, moins à l'aise devant les réticences du client



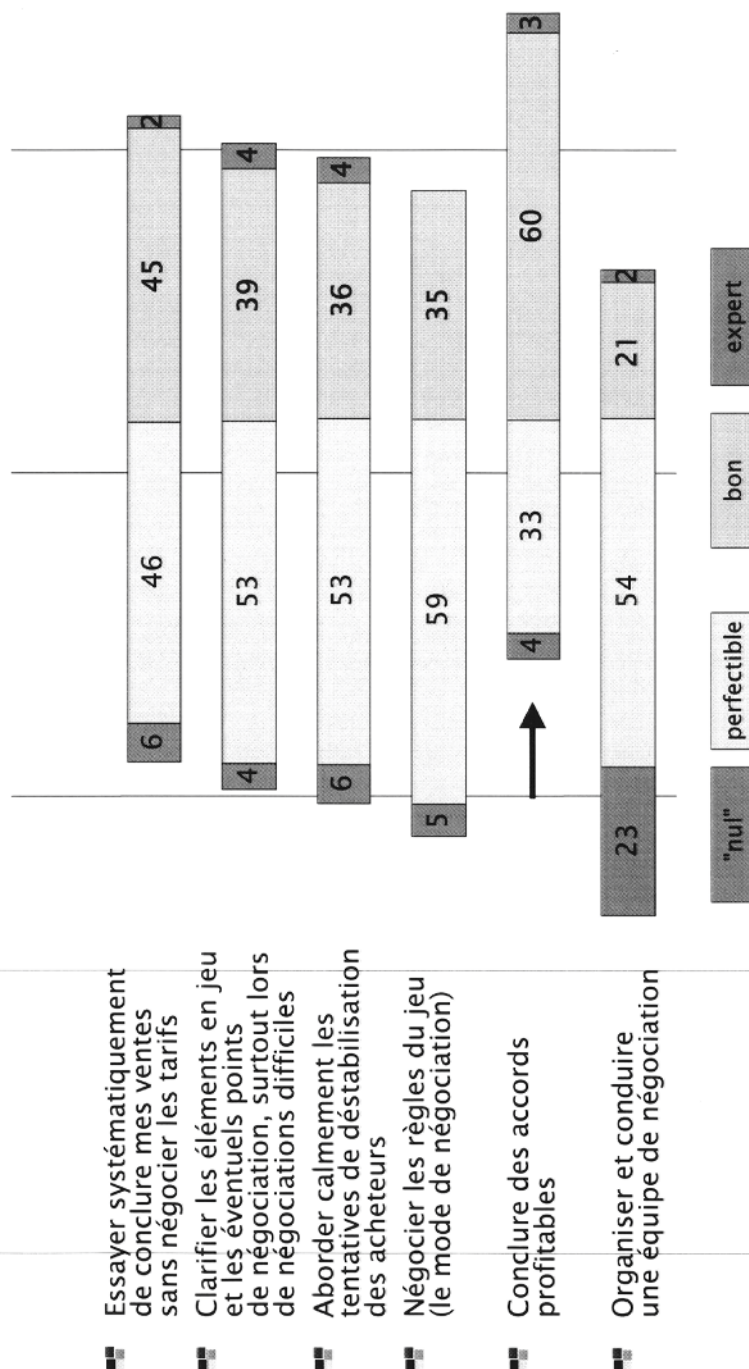
Les résultats sont des pourcentages des répondants

Des commerciaux plus à l'aise devant un client que devant un jury



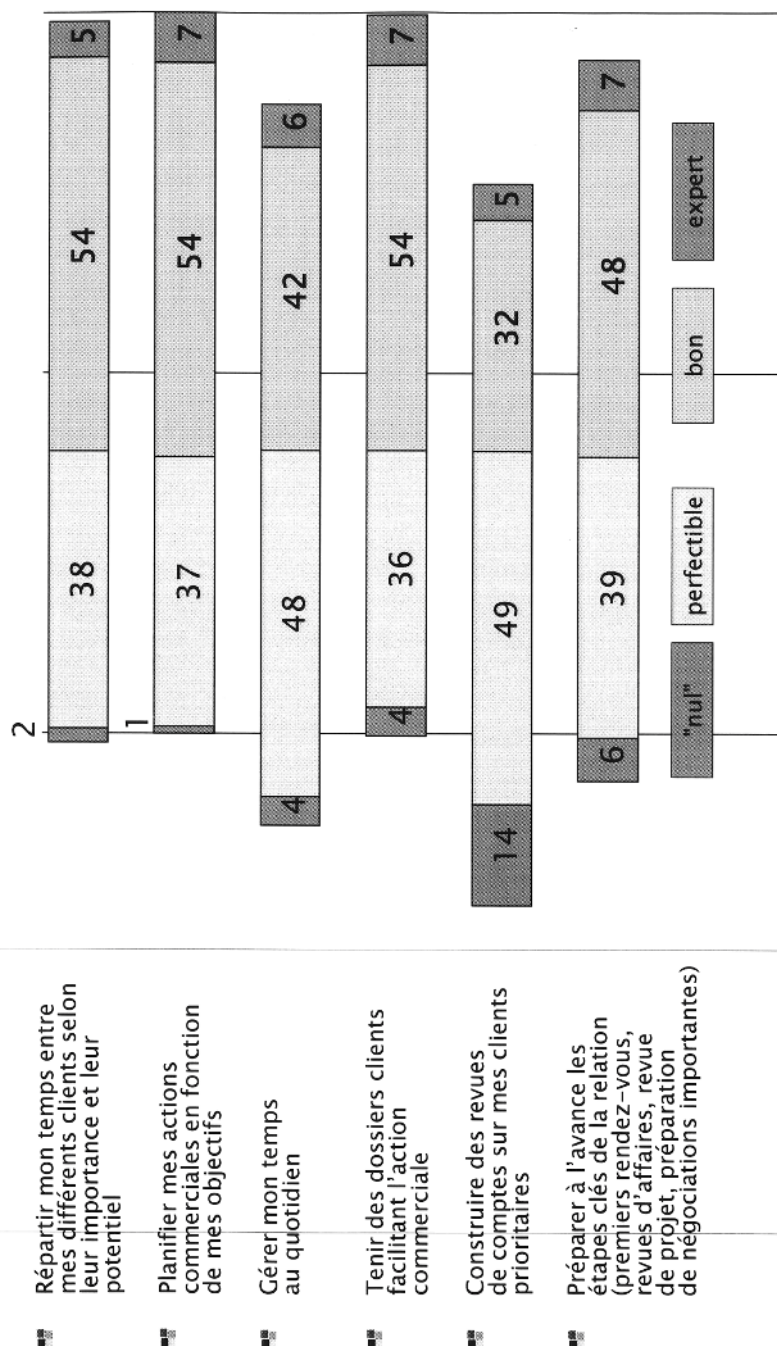
Les résultats sont des pourcentages des répondants

Des commerciaux qui, tout en considérant conclure des accords profitables, se sentent peu à l'aise face à la pression sur les tarifs



Les résultats sont des pourcentages des répondants.

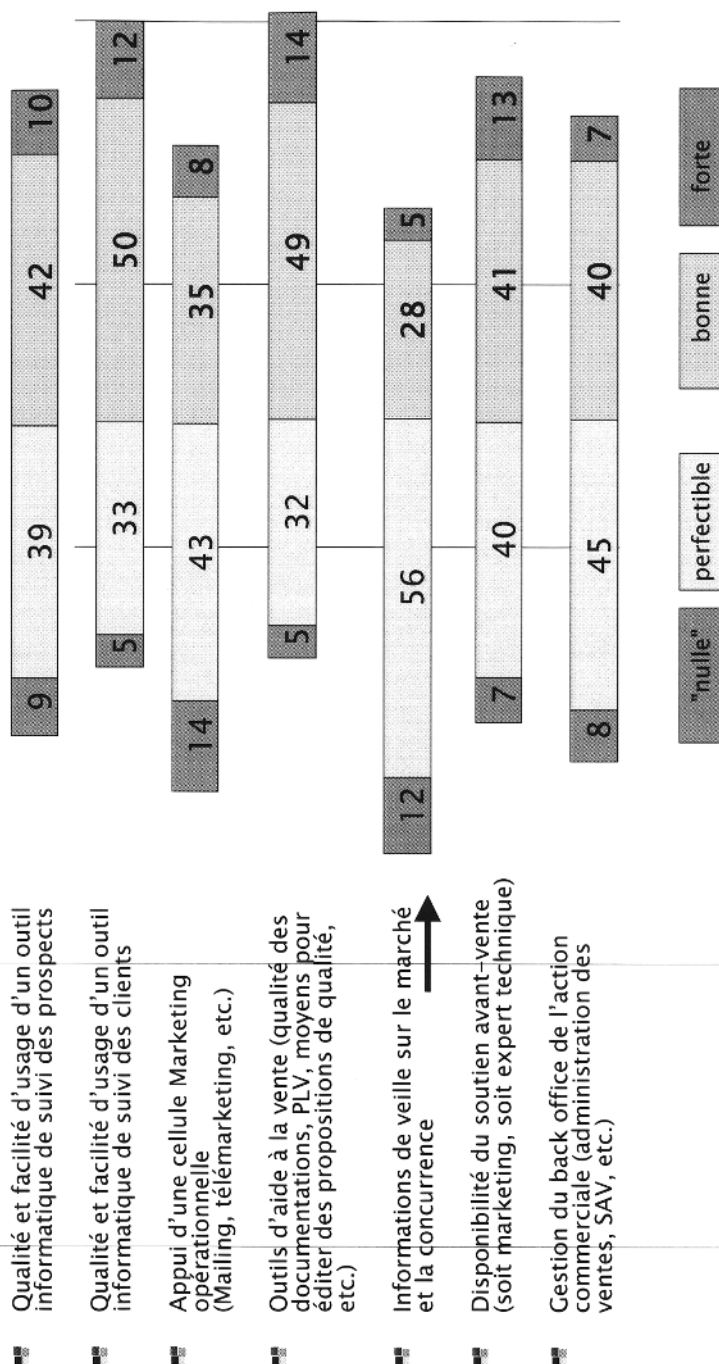
Des commerciaux plutôt satisfaits de leur organisation personnelle



Les résultats sont des pourcentages des répondants

Plus critiques sur l'aide mise à leur disposition, notamment la connaissance de la concurrence

Sur chacun de ces points, je considère que mon entreprise m'apporte une aide...



Les résultats sont des pourcentages des répondants

Photocomposition : **SCM**, Toulouse

Le Grand livre de la Vente

Techniques et pratiques
des professionnels de la vente



Des clients de mieux en mieux informés et très sollicités, des offres de plus en plus complexes, des gammes élargies de produits à vendre, la recherche de services à valeur ajoutée... induisent une vraie professionnalisation du métier de la vente. **La clé du succès commercial, c'est très souvent le vendeur.**

Ce **livre de référence** développe toutes les **compétences commerciales indispensables** à tout **professionnel de la vente**, quel que soit le type de vente et le secteur d'activité :

- organiser et mettre en œuvre sa conquête de nouveaux clients ;
- adapter sa stratégie d'entretien aux différentes situations possibles ;
- renforcer sa force de persuasion ;
- aborder la conclusion sereinement ;
- négocier fermement avec les acheteurs professionnels ;
- faire de la fidélisation un atout pour vendre plus ;
- entretenir et développer son mental de compétiteur ;
- rédiger des propositions écrites gagnantes ;
- réussir l'épreuve des soutenances orales ;
- faire de l'argument financier un allié pour convaincre les Directions Générales.

Véritable « bible » de la vente, cet ouvrage qui contient **les concepts et les pratiques, est incontournable pour les vendeurs et leurs managers** qui veulent approfondir leurs compétences, professionnaliser leur démarche et devenir ainsi les meilleurs commerciaux. C'est un outil efficace pour progresser et prendre toujours plus de plaisir dans l'exercice de ce fabuleux métier qu'est la vente.

Nicolas Caron
et **Frédéric Vendeuvre**
sont Directeurs
Associés et co-
fondateurs d'Halifax
Consulting. A Paris
et à Madrid, Halifax
Consulting est l'un
des leaders français
en conseil et formation
commerciale. Ses
équipes accompagnent
et forment chaque
année des milliers de
commerciaux des plus
grandes entreprises
européennes et
internationales.

Les +

Les 6 compétences fondamentales pour tous les commerciaux.

Les expertises pour les développeurs de grands comptes et la vente en BtoB.

Les pratiques et outils pour faire la différence.