

**VENTE ET  
NÉGOCIATION POUR  
NON-SPÉCIALISTES**



# VENTE ET NÉGOCIATION POUR NON-SPÉCIALISTES



- Réussir sa prospection
- Préparer et mener ses entretiens de vente
- Fidéliser ses clients
- Défendre ses marges

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<sup>er</sup> 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, 2014

ISBN 978-2-10-070114-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> 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.

# Table des matières

Introduction	9
Qu'est-ce que la vente ?	
Qu'est-ce que la négociation ?	11
Vendre, c'est faire acheter	12
Le processus d'achat	15
Les étapes à respecter pour réussir ses ventes	18
Distinguer vente et négociation	20
Les compétences pour réussir	22
Se faire connaître par les réseaux	29
Approche directe ou indirecte ?	30
L'approche directe sur les réseaux sociaux	31
L'approche indirecte sur les réseaux sociaux	33
Développer son réseau par les rencontres	37
La recommandation pour élargir son réseau	40
Utiliser le téléphone pour obtenir des rendez-vous	47
Évaluer ses prospects pour optimiser ses chances de réussite	48
Prendre des rendez-vous par téléphone avec ses prospects	52
Réussir le 1 <sup>er</sup> contact physique	69
Se préparer avant le premier rendez-vous	70
Comprendre les « peurs » du prospect	76
Réussir les premiers instants du face à face	79
Quels outils prévoir pour le rendez-vous ?	83
Questionner efficacement	91
Pourquoi questionner ?	92
Les différents types de questions	97
Questionner un client demandeur	99
Questionner un client non demandeur	102
Les outils du questionnement	105
Que faire avec un client peu loquace ?	109
Faut-il argumenter, parler du prix pendant le premier rendez-vous ?	110
Quelle suite donner ?	111

Argumenter pour convaincre	119
<b>Les principes de l'argumentation</b>	120
<b>Convaincre par écrit</b>	127
<b>Convaincre à l'oral</b>	133
<b>La soutenance commerciale</b>	138
<b>Argumenter à distance</b>	142
Lever les objections et conclure	151
<b>Que cachent les objections ?</b>	152
<b>Se préparer à recevoir sereinement les objections</b>	155
<b>Traiter les objections</b>	156
<b>L'objection « c'est trop cher »</b>	161
<b>Avancer vers la conclusion</b>	163
<b>Et si ce n'est pas signé ?</b>	166
Vendre et défendre son prix	173
<b>Choisir son positionnement prix</b>	174
<b>Présenter son prix à l'écrit</b>	176
<b>Présenter son prix à l'oral</b>	181
Négocier les conditions de l'offre	191
<b>Pourquoi négocier ?</b>	192
<b>Préparer la négociation</b>	193
<b>Comment entrer en négociation</b>	199
<b>Échanger</b>	201
<b>Finaliser la négociation</b>	203
Fidéliser, même dans les situations difficiles	211
<b>De la satisfaction à la fidélité</b>	212
<b>Développer les comportements efficaces en situation difficile</b>	215
<b>Affronter les situations potentiellement conflictuelles</b>	218
<b>Relancer les impayés</b>	222
Conclusion	229
Bibliographie	231
Index	233

# Mode d'emploi

Se poser les bonnes questions : quoi de mieux qu'une situation concrète pour bien débiter !

## 3 Utiliser le téléphone pour obtenir des rendez-vous

### Se poser les bonnes questions

Après plusieurs années en qualité de community manager ou sein d'une entreprise de services informatiques, Emilie a décidé de créer sa propre structure, dédiée aux petites entreprises qui n'ont pas les moyens de solliciter un community manager à plein temps.

Emilie a pu dans son carnet d'adresses pour obtenir ses premiers contacts, contacts qui lui permettent d'assurer sa première année d'activité.

Pour pérenniser son activité, elle doit désormais obtenir de nouveaux contacts auprès de prospects.

Elle a donc acheté un fichier de 200 prospects et se prépare à les contacter par téléphone pour leur offrir ses services.

Emilie se pose à ce stade plusieurs questions :

- Comment organiser sa prise de rendez-vous ?
- Sur quels prospects se concentrer pour optimiser ses chances de réussir ?
- Comment passer les barrières au téléphone ?
- Comment donner envie au prospect par téléphone ?
- Faut-il relancer un prospect qui a refusé un premier rendez-vous ?

### Savoir utiliser internet pour enrichir sa connaissance du client

Le web est une incroyable mine d'informations pour qui sait l'utiliser ; voici quelques bonnes pratiques de recherche.

- La site de l'entreprise : on y trouve les informations incontournables : stratégie de l'entreprise, historique, données clés, rapport RSE, comptes de l'entreprise lorsqu'ils sont publiés, parfois même engagements de l'entreprise.

- Sur le net plus généralement les comptes de l'entreprise sur codes (Bloggaffe ou sociétal.com), les comptes de l'entreprise codes (Boursorama), les forums alimentés par les clients, les communiqués de presse (sortie de produits, opération capitalistique).

- Si l'entreprise possède un site marchand, naviguez dessus permettant de comprendre comment l'entreprise cherche à satisfaire ses clients.

- Si l'entreprise possède une page Facebook, celle-ci donnera des informations précieuses sur ses services.

- Dans le cas d'une ville d'activité, une adresse mail d'une recherche (L'adresse peut être part-publique)
- Concernant les simple conseils comme via le net sur le parcours business et/ou personnes avec lesquels contacter professionnels, en l'occurrence avec le.

**Savoir : un encadré technique pour renforcer vos compétences.**

**En pratique : des sujets de terrain pour que vous soyez plus efficace.**

### Créer sa plaquette commerciale

- **Quel format ?** Une feuille A3 pliée en 2, offert 4 Pages A4. Pour communiquer ses informations, est le format le plus classique et le plus simple à imprimer.

- **Quel contenu ?** La plaquette doit regrouper les informations indispensables concernant l'identité de la société : logo, nom, adresse, adresse mail, adresse du site, numéros de téléphones. Elle permet de présenter succinctement les produits et/ou services proposés, sans rentrer trop dans les détails et en se centrant sur les bénéfices clients. Des références clients, voire des témoignages, constituent un véritable plus.

- **Comment rédiger ?** On peut adopter la règle des «Vous, Moi, Nous».

- Vous : parler d'abord des clients potentiels, leurs problèmes/leurs préoccupations.

- Moi : puis expliquer qui on est, ce que l'on fait, à quoi servent le produit et services proposés.

- Nous : terminer en «fauxcôté» le client en lui permettant de se projeter pour qu'il imagine les bénéfices qu'il pourra tirer de l'utilisation des produits et/ou services.

- **Quelle mise en forme ?** Prévoir plusieurs niveaux de lecture : le premier niveau de lecture correspond aux informations que le lecteur découvre en lecture rapide. Le second niveau contient toutes les données qui peuvent retenir l'attention du lecteur : chiffres clés, arguments. Le troisième niveau est dédié au corps de texte et destiné aux informations moins essentielles, que le lecteur lira s'il recherche un maximum d'informations. Il faut prévoir entre 1 et 4 images par page, en alternant des grandes photos avec d'autres plus petites. Si on n'a pas les moyens de faire réaliser des photos par un professionnel, on peut acheter des photos d'une grande qualité visuelle sur internet. Je recommande tout particulièrement le site Fotolia, pour l'entretien visuel de chose et l'aspect rapport qualité/prix.

- **La touche de modernité :** on peut facilement intégrer sur sa plaquette un QR code, code-barres qui permet aux lecteurs d'accéder facilement aux contenus multimédias sur son mobile : site internet, vidéos, mais aussi carte de visite électronique. De nombreux sites internet permettent de créer gratuitement son propre QR code ou QR code.

### Faites le point

- Pour se préparer avant le premier rendez-vous, il est utile de commencer à recueillir des informations :

- > Sur l'entreprise concernée : quel est son métier, son histoire ? Qui sont ses clients ? Qui sont ses concurrents.

- > Sur l'interlocuteur que l'on s'apprête à rencontrer : Qui est-il ? Quels peuvent être ses motivations et enjeux personnels ? Au-delà de lui, quels peuvent être les membres du groupe de décision : décideurs, utilisateurs, conseillers, prescripteurs, filtres ?

- Se préparer au premier rendez-vous, c'est aussi prendre en compte le fait que la rencontre avec un potentiel nouveau fournisseur est source de tension pour l'acheteur. Pour réduire ces tensions, il faut s'efforcer à créer les conditions de la confiance en le rassurant à la fois sur son entreprise et sur soi-même.

- Pour le rendez-vous, il faut prévoir sa carte de visite, la plaquette de l'entreprise et de quoi prendre des notes. Selon le contexte, on prépare également des échantillons à présenter et le matériel nécessaire à une démonstration.

- De l'accueil dans l'entreprise jusqu'au bureau du client, le comportement doit dénoter professionnalisme et courtoisie.

- Pour ouvrir l'échange, il faut respecter 4 étapes :

- > se présenter de façon rassurante ;

- > présenter son entreprise de façon synthétique en mettant en avant sa capacité à répondre aux problématiques particulières du client ;

- > codifier l'objectif de l'échange et en valider le timing ;

- > ouvrir le dialogue par une question large invitant le client à s'exprimer en toute confiance.

**Faites le point : en un clin d'œil, la synthèse du chapitre.**

### Se tester

- Le chiffre d'affaires du prospect est le meilleur indicateur de son potentiel.

- Il vaut mieux qualifier ses prospects et tenter d'obtenir les rendez-vous simultanément.

- Une séance de prise de rendez-vous par téléphone doit durer 1 h 30 au maximum.

- Pour passer les barrières des assistants, il faut chercher à les court-circuiter, puisqu'ils feront de toute façon systématiquement opposition à la mise en relation avec l'interlocuteur recherché.

- L'accroche AIDA doit donner envie au prospect d'en savoir plus et d'accepter la proposition de rendez-vous.

- Les objections à la prise de rendez-vous sont normales.

- Lorsqu'un prospect a refusé la proposition de rendez-vous, il vaut mieux l'oublier.

(pages p. 4-5)

vrai faux

**Se tester : avez-vous tout retenu ? Vérifiez que vos connaissances sont acquises.**

**À vous de jouer : saurez-vous dénouer une situation réelle ? Les conseils de l'auteur vous y aideront.**

### À VOUS DE JOUER

#### Quelle présence sur les réseaux sociaux ?

Patrick est un consultant indépendant spécialisé dans le recrutement. Il accompagne les petites entreprises qui ont des besoins ponctuels en recrutement. Selon les cas, il accompagne l'entreprise de la définition du besoin à l'intégration du collaborateur ou traite intégralement l'ensemble du processus. Patrick est spécialisé dans les métiers de l'industrie, mais il conseille bien évidemment les métiers du service informatique pour y avoir travaillé pendant plus de dix ans, ou sein des ressources humaines. Jusqu'ici, Patrick avait uniquement un compte sur Viadeo qu'il ne faisait pas vivre et très peu de contacts. Son objectif est d'être dorénavant présent sur les réseaux sociaux pour accroître sa visibilité, notamment auprès des entreprises de service informatique.

#### Quelle stratégie conseillez-vous à Patrick ?

Nos conseils

En premier lieu, Patrick doit compléter son profil Viadeo en mettant en avant son expérience dans le secteur de l'informatique. En parallèle, il devra créer un profil LinkedIn en le renseignant de la même manière. Patrick peut ensuite demander des recommandations à ses anciens collègues, recommandations qui apparaîtront sur son profil. Puis il doit s'inscrire à des groupes de discussion. Sur Viadeo, par exemple, il existe un groupe destiné aux DSI (directeurs de services informatiques) en recherche de compétences. Sur ce groupe, la diffusion d'offres d'emploi ou de missions est interdite. Il s'agit donc bien de combiner ses discussions, d'apposer des réponses aux questions des clients potentiels afin de mettre en avant son expertise et de provoquer la demande de mise en relation.

Enfin, nous lui conseillons de s'abonner à plusieurs blogs : un blog professionnel, comme celui de la société Michael Page et ou deux blogs d'indépendants, ce qui lui permettra à la fois de maintenir son expertise et

## Remerciements

À Pascal et Charlotte, pour leur soutien sans faille et leur patience  
à chacune des étapes de l'écriture de ce livre,

À Pascale Bélorgey et Stéphane Mercier qui, les premiers,  
m'ont encouragée à écrire et m'ont ouvert la voie,

À Laurent Urien, relecteur avisé, attentionné et persévérant,

À Laurence Chabry, Étienne Basse, Fabienne Bouchut,  
mes premiers partenaires d'écriture sur le blog du manager commercial,

Aux excellents commerciaux qui m'ont inspirée : Véronique Monchalain,  
Agnès Chevrolat, Claire Millan, Magali Chedaille,

À mes clients et stagiaires, source permanente d'enrichissement  
et de remise en question des pratiques commerciales,

À l'équipe d'édition, pour leur accompagnement professionnel  
et pour leur prévenance.





# Introduction



L'objectif de cet ouvrage est de permettre à des non-spécialistes de s'approprier les fondamentaux de la vente et de la négociation.

Il ne nécessite aucun prérequis et apporte à lui seul les méthodes nécessaires pour entrer en contact avec un client, construire avec lui son offre et défendre les marges de son entreprise.

S'il est une idée reçue qui a la vie dure, c'est bien celle selon laquelle on naît commercial ou pas ; inutile dans ce cas de se former, tout serait affaire de *feeling* et d'aura personnelle. Au contraire, vous découvrirez dans cet ouvrage que la vente et la négociation sont bel et bien des compétences.

Cet ouvrage est destiné aux entrepreneurs, aux indépendants qui doivent conduire eux-mêmes l'acte commercial, aux ingénieurs avant-vente et bureaux d'étude qui accompagnent les commerciaux en rendez-vous et contribuent ensuite à la rédaction et à la défense de l'offre, aux chefs de projet qui doivent valoriser leur offre face aux prospects ou clients, aux responsables SAV ou ADV qui interviennent dans la mise en œuvre du projet.

Il est également utile pour les étudiants qui souhaitent acquérir une culture commerciale, afin d'être plus à l'aise lors de l'approfondissement des connaissances sur des concepts plus académiques, et à tous ceux qui veulent acquérir une culture commerciale (marketing, communication, par exemple).

Enfin, il est utile pour les nouveaux commerciaux qui souhaitent acquérir rapidement les fondamentaux commerciaux afin d'être très vite opérationnels.

Vous appréhendez dans le premier chapitre les attentes des clients, socle indispensable à la construction d'une démarche commerciale solide. Chacun des chapitres suivants, construit selon la logique des étapes

successives de la vente et de la négociation, peut être consulté de manière autonome, en fonction de son besoin.

De très nombreux cas pratiques, étude de cas, focus, viennent illustrer les concepts et méthodes au fil des chapitres.

En complément, chaque chapitre est complété de fiches résumé de « ce qu'il faut retenir », ainsi que de quiz et de cas pratiques pour tester vos connaissances.

À la lecture de ce livre, vous saurez :

- distinguer vente et négociation ;
- identifier vos cibles ;
- rentrer en contact efficacement avec un nouveau client ou prospect ;
- cerner le besoin, les enjeux et les motivations de votre interlocuteur ;
- convaincre et conclure à l'écrit et à l'oral ;
- défendre vos marges ;
- fidéliser, même dans les situations délicates.

# 1

# Qu'est-ce que la vente ? Qu'est-ce que la négociation ?

## Se poser les bonnes questions

Pour toute entreprise, la vente est le nerf de la guerre ; sans ventes, pas de chiffre d'affaires, pas d'investissement, pas d'embauches. Cette fonction centrale souffre pourtant, et depuis fort longtemps, d'une très mauvaise image : qui n'a pas entendu, voire prétendu lui-même que les vendeurs sont des voleurs ?

Beaucoup d'idées reçues circulent sur la vente, sur la négociation, sur la relation commerciale, sur le comportement des acheteurs. En voici quelques-unes : les clients veulent avant tout des remises ; pour bien vendre, il faut savoir charmer son client ; un bon vendeur réussirait à vendre des esquimaux à un Inuit, le commercial est un beau parleur...

Bref, la vente a une telle mauvaise presse que dans les écoles de commerce, on apprend beaucoup de choses, mais absolument pas à vendre ; c'est dire le peu de considération pour cette fonction !

Et pourtant, il faut vendre... Comment, lorsqu'on n'est pas commercial de métier, bien appréhender ce rôle ?

- Qu'attendent les clients de ceux qui viennent leur proposer leurs produits, leurs services ?
- Comment les clients achètent-ils ? selon quel processus ? sur quels critères ?
- Quelles sont les étapes à respecter pour mener à bien son processus commercial ? Que préparer avant de rencontrer le client ? Que lui dire en face à face ?

- Quelles compétences travailler pour être certain de bien être en phase avec les attentes clients ?
- Qu'est-ce qui différencie la vente de la négociation ? Quand vendre ? Quand négocier ?

## Vendre, c'est faire acheter

Pour bien comprendre les clés d'une vente efficace et pérenne, regardons du côté des clients et écoutons ce qu'ils disent à propos de ce qu'ils attendent de la relation avec un fournisseur, ce qu'ils n'apprécient pas chez les commerciaux.

### Les reproches faits aux commerciaux

Lorsqu'on interroge les acheteurs, qu'ils soient acheteurs de fonction ou acheteurs occasionnels, sur les reproches qu'ils peuvent formuler aux commerciaux, voici ce qui revient le plus fréquemment :

- « Le commercial ne s'intéresse à moi que pour vendre, après, il n'y a plus personne... »
- « J'ai parfois l'impression qu'ils cherchent surtout à me vendre ce qu'ils ont en stock, et pas ce dont j'ai réellement besoin »,
- « Il parle beaucoup, il m'écoute beaucoup moins... »
- « Quand je lui pose une question technique, il ne me répond pas directement, il me conseille d'appeler le service technique, mais moi, c'est tout de suite que j'ai besoin de la réponse ! »
- « Il ne vient pas me voir quand moi j'ai besoin de lui mais quand lui a besoin de moi. »
- « Il me dit qu'il m'a fait une offre complètement personnalisée mais il m'arrive de me demander s'il n'a pas fait exactement la même offre à mes concurrents... »

Bien sûr, tous ces reproches ne concernent pas l'ensemble des commerciaux et sont certainement plutôt destinés aux plus inefficaces d'entre eux ; ils illustrent en tout cas parfaitement ce qui hérisse les clients : un vendeur centré uniquement sur lui et pas sur son client, pousseur de produits pour son propre compte.

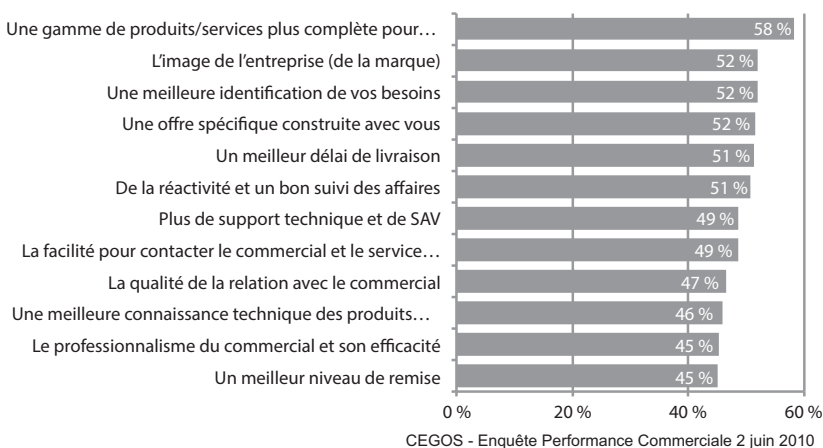
## Les attentes clients vis-à-vis de leurs fournisseurs

Intéressons-nous maintenant à leurs attentes, que le client soit une entreprise ou un particulier.

Cegos a réalisé en 2010 une enquête auprès de 300 dirigeants d'entreprises acheteurs de prestation (produits et services) afin d'identifier les points clés de la relation commerciale.

Voici ce qui ressort concernant les attentes clients vis-à-vis de leurs fournisseurs.

### Les 12 attentes prioritaires des clients (énoncés par les clients)



### 3 enseignements majeurs :

- Les attentes prioritaires des clients interrogés concernent **l'entreprise avant le commercial** : gamme de produits/services, image de l'entreprise, délais de livraison, support technique et SAV.
- Viennent ensuite des **attentes liées à la relation** avec le représentant de l'entreprise – souvent le commercial - : meilleure identification des besoins, offre spécifique construite ensemble, professionnalisme du commercial, qualité de la relation.
- Le niveau de remise n'arrive qu'en 12<sup>e</sup> position.

**Au regard de cette enquête, les clefs pour vendre seraient : une offre complète et adaptée avant toute chose, un commercial présent, professionnel et à l'écoute ensuite, et des remises en dernière position.**

Regardons maintenant du côté du client particulier, celui qu'on appelle le consommateur.

## **Savoir** analyser les attentes consommateur en termes d'expérience client

L'expérience client désigne l'ensemble des ressentis par un client avant, pendant et après l'achat d'un produit ou service. Elle est donc évidemment considérée comme une source d'influence de la satisfaction et de la fidélisation.

Interactive Intelligence a mené en mars 2013 une enquête auprès de 1 407 consommateurs et 453 professionnels dans 7 pays.

Les principales attentes des clients vis-à-vis des entreprises sont :

- **rapidité et simplicité** : les clients ne veulent plus passer par différents services avant de tomber sur la personne compétente. Ils exigent par ailleurs que le temps de réponse à leur demande, que ce soit par téléphone, *chat*, ou SMS, n'excède pas 3 minutes ;
- **efficacité et compétence** : 65 % des personnes interrogées attendent que l'agent qui traite leur demande soit correctement informé au préalable, qu'il ait accès à tout l'historique client, qu'il puisse comprendre et traiter rapidement, et en une seule fois, la demande ;
- **niveau d'exigence** : 77 % n'envisagent pas de payer davantage pour un meilleur service client. Ils estiment désormais que la qualité de l'offre fait partie intégrante de l'offre commerciale.

## Qu'achète le client ? Distinguer produit et hors produit

Comme le montre l'étude précédente, lorsqu'un client prend une décision d'achat, il le fait sur deux niveaux d'attentes :

- **le produit** : le bien en lui-même, la prestation, le service ;
- **le hors-produit** : les autres services associés, mais aussi la solidité de l'entreprise, son image, les conditions de livraison, les conditions de paiement, le type de SAV, le réseau de distribution et aussi le commercial lui-même.

### **Produit et hors-produit pour l'achat d'un ordinateur portable par un particulier**

- **Le produit** : l'ordinateur, sa taille, son poids, sa mémoire vive, sa mémoire de stockage.
- **Le hors-produit** : la notoriété de la marque, sa réputation, son image de modernité ou non, la durée de garantie, le prêt ou non d'un autre ordinateur pendant toute réparation, l'existence d'une hotline - internet ou téléphone - pour répondre aux questions des utilisateurs, les horaires d'ouverture de cette hotline, la qualité des réponses de la hotline, l'investissement de la marque dans une démarche de développement durable, la proximité des boutiques.

Il est essentiel de savoir distinguer ces deux niveaux d'attente. En effet, s'il est souvent difficile de se démarquer de ses concurrents sur le produit, le hors-produit, lui, offre beaucoup plus de possibilités de différenciation.

Allons plus loin dans l'analyse du processus d'achat pour mieux déterminer la valeur ajoutée de l'acte commercial dans ce processus.

## **Le processus d'achat**

### **Le processus d'achat classique**

**Le processus d'achat** suit le cheminement suivant :

1. Identification d'un manque, d'un problème à régler,
2. Détermination du besoin à partir de ce manque,
3. Spécification du besoin,
4. Recherche et choix du fournisseur,
5. Suivi de l'achat.

Selon l'enjeu de l'achat, sa récurrence (achat exceptionnel ou fréquent), le niveau de maturité même de l'entreprise sur la définition du besoin, le client fait appel aux fournisseurs potentiels plus ou moins tôt dans le processus.

Ainsi, dans le cas d'une réponse à un appel d'offres, les fournisseurs interviennent plutôt tardivement dans le processus, concrètement à l'étape 4. À l'inverse, il arrive que le commercial ou le technico-commercial intervienne

dès l'étape 2, pour aider à déterminer le besoin à partir du constat d'un défaut, d'un manque. C'est particulièrement le cas lorsque le fournisseur connaît déjà l'entreprise cliente et entretient avec les interlocuteurs une relation de confiance.

## L'évolution des pratiques d'achat

Les pratiques d'achat ont été profondément bouleversées par **3 événements majeurs** ces 5 dernières années :

- La crise économique en 1<sup>er</sup> lieu qui a conduit dans de nombreux secteurs d'activité à la réduction des budgets ou tout au moins à une plus grande surveillance de ceux-ci (cf. chapitre 8).
- Ensuite, la formidable poussée d'internet et des réseaux sociaux qui permet dorénavant aux clients de s'informer, de comparer les offres en temps réel et sans presque faire appel aux fournisseurs.
- Enfin, l'émergence des politiques RSE (responsabilité sociale des entreprises), qui désigne le concept dans lequel des entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités. Ces politiques RSE peuvent impacter les pratiques d'achat : ainsi, on voit certaines entreprises diminuer la part de leur achats vers les pays « low cost » (à bas coûts), par souci de limiter les risques.

Par ailleurs, depuis la crise, on observe :

- un élargissement du panel de fournisseurs consultés ;
- un recours plus systématique à l'appel d'offres, notamment d'ailleurs grâce à Internet ;
- une tendance à privilégier les fournisseurs innovants.

## Le rôle du fournisseur dans la décision d'achat

### Compte tenu de ces évolutions, quel est le rôle exact du commercial ?

Selon une étude réalisée en 2012 par le Corporate Executive Board, il s'avère qu'en moyenne, les clients BtoB ont réalisé 57 % de leur cycle d'achat avant de solliciter l'intervention d'un fournisseur potentiel. Durant



cette phase, les clients affinent leurs besoins, définissent leurs priorités, se font une première idée des options disponibles.

Peut-on en déduire que le rôle du commercial s'amointrit? Ce même organisme a posé la question aux clients : quels sont les facteurs qui influencent le plus le choix du fournisseur? Le plus étonnant est que c'est l'interaction commerciale – ou expérience d'achat – qui explique plus de 50 % de leur motivation à acheter à tel fournisseur plutôt qu'un autre, loin devant l'image de marque (19 %), la qualité de service perçue (19 %), ou même le ratio valeur estimée ramenée à l'investissement (9 %).

Cela peut sembler à première vue contradictoire : des clients qui se passent de plus en plus des fournisseurs pour conduire leurs achats, et qui déclarent en même temps accorder une grande importance à l'interaction commerciale.

Ce paradoxe apparent met en avant deux dimensions présentes dans tout achat :

- Une dimension purement rationnelle : le fait d'opérer un choix selon des critères objectifs et mesurables : qualité du produit ou du service, spécificités techniques, rapport qualité-prix, par exemple.
- Une dimension plus irrationnelle, ou tout au moins émotionnelle : le besoin de confronter ses observations avec un professionnel, de se rassurer sur ses choix, parfois même de se faire proposer une solution que le client n'aurait pas identifiée par lui-même.

**C'est en comprenant et en intégrant ces deux dimensions que toute personne amenée à développer une dimension commerciale va développer de la valeur ajoutée pour ses interlocuteurs.**

Et c'est en développant cette valeur ajoutée que l'on pourra se différencier de ses concurrents.

Plutôt qu'un vendeur de produits ou de services, le commercial a donc tout intérêt à se positionner comme :

- un conseiller qui met son expérience au service du client ;
- un professionnel qui connaît bien son métier et ses produits et qui développe une véritable curiosité pour celui du client ;
- un « agent de perturbation » qui bouscule les croyances du client, tout en le laissant libre de sa décision ;

- un être humain qui comprend et prend en compte les émotions, les besoins psychologiques de son interlocuteur.

**Parce que c'est le client qui achète, et non le vendeur qui vend, l'acte commercial efficace consiste à accompagner le client dans sa décision d'achat** en lui apportant les informations nécessaires à sa prise de décision, en l'influençant au moment opportun, en restant présent après la vente pour le satisfaire et le fidéliser, en prenant en compte ses besoins rationnels et ses besoins émotionnels.

## Les étapes à respecter pour réussir ses ventes

Le processus de vente doit remplir les 3 conditions suivantes :

- apporter des solutions, des réponses aux besoins et motivations du client ;
- prendre en compte les dimensions rationnelles et émotionnelles de l'achat ;
- permettre de se différencier des concurrents en apportant de la valeur ajoutée au client acheteur et à l'ensemble des interlocuteurs concernés par la décision d'achat.

Ce processus de vente se déroule en plusieurs étapes, certaines face au client, d'autres en dehors du face à face. Si le contenu des étapes peut varier en fonction du contexte de vente – client demandeur ou pas, réponse à appel d'offres ou consultation libre, un seul décideur ou plusieurs, proposition écrite ou argumentation en face à face – le processus suit toujours le même ordre.

### En amont du face à face

- **Obtenir des rendez-vous** : ceux-ci peuvent être obtenus par son réseau (chapitre 2) ou par la prospection téléphonique (chapitre 3).
- **Préparer ses rendez-vous** : chaque rendez-vous, que ce soit le premier (chapitre 4), un rendez-vous de présentation ou une soutenance (chapitre 6), un rendez-vous de négociation (chapitre 8), ou un rendez-vous de suivi, se prépare avec 3 questions clés :
  - > qu'est-ce que je veux ?

- > que veut le client ?
- > quels sont mes moyens ?

## Dans le face à face

- **Réussir le 1<sup>er</sup> contact physique** (chapitre 4) : C'est le démarrage de la relation ; l'enjeu est de créer rapidement les conditions de la confiance, et de donner envie à l'interlocuteur de poursuivre la relation.
- **Questionner pour identifier besoins et motivations** (chapitre 5) : c'est l'étape déterminante, celle qui doit permettre de recueillir un maximum d'informations afin de construire une proposition commerciale la plus en phase possible avec les attentes du client.
- **Argumenter pour convaincre** (chapitre 6) : à ce stade, l'objectif est d'utiliser l'ensemble des informations recueillies pour convaincre et donner envie d'acheter. Que cette étape soit précédée d'une proposition écrite, qu'elle se déroule en face à face, ou via une démonstration à distance, la finalité est d'apporter une réponse aux besoins rationnels et émotionnels.
- **Lever les objections et aider à conclure** (chapitre 7) : si les objections du client peuvent survenir à tout moment du processus de vente, elles sont plus présentes et plus fortes après que l'on ait présenté son offre. Lever ses objections va permettre d'avancer vers la conclusion, sur laquelle il faudra accompagner le client.

## Après la vente

- **Savoir négocier les conditions de l'offre** (chapitres 8 et 9) : vendre son prix, le défendre et s'entendre sur les conditions de vente.
- **Gérer sereinement les situations difficiles** (chapitre 10) : parce que la relation commerciale ne s'arrête pas une fois la vente conclue, parce qu'il peut toujours survenir des difficultés dans la mise en œuvre – que ce soit le fait du client ou celui du fournisseur –, la qualité de la gestion des situations difficiles fait partie du processus de vente.

- **Suivre et fidéliser** (chapitre 11) : on a coutume de dire qu'il est plus facile de fidéliser un client existant que de conquérir un nouveau contrat. Encore faut-il développer les méthodes et comportements qui favorisent la fidélisation.

### **Tout se joue-t-il dans le face à face ?**

Si on a longtemps estimé que c'était la qualité du face à face qui était la clef de la réussite commerciale, on peut dorénavant dire que cette qualité est directement conditionnée par la qualité du travail en dehors du face à face. D'ailleurs, on constate que ceux qui réussissent le mieux dans la fonction commerciale sont avant tout de grands professionnels qui préparent avec beaucoup de méthode l'ensemble de leurs entretiens commerciaux.

## **Distinguer vente et négociation**

### **Vendre / négociier / marchander**

*« Mon commercial est un excellent commercial, il est très fort pour négocier avec ses clients ».*

*« Vendre ou négociier c'est la même chose, lorsqu'on sait négocier on sait vendre, lorsqu'on sait vendre, on sait négocier ».*

Voici deux croyances très souvent exprimées par les commerciaux et leurs managers sur les compétences en vente et en négociation. Ces croyances illustrent que la vente et la négociation sont deux territoires encore très souvent confondus, deux territoires dont les champs et les bénéfices respectifs ne sont pas toujours bien perçus.

Pourtant, ces deux talents, celui de la vente et celui de la négociation, sont des talents distincts et indissociables.

- **Vendre**, comme nous l'avons vu, consiste à convaincre de la qualité de son offre, l'aboutissement étant la décision d'achat du client en faveur de son offre. C'est là le terrain de prédilection du commercial : écouter, convaincre, répondre aux objections, remporter l'adhésion... D'ailleurs, vendre est issu du latin *vendere* et se traduit par « faire valoir », « vanter », « louer », « recommander ».
- On entend par le terme **négociation** commerciale, l'intention exercée par les acteurs impliqués (une entreprise fournisseur, une