

La vente : votre nouvelle compétence !

Viroune Pholsena



DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Conseillère éditoriale : Michelle Fayet

© La méthode **PACTERA**® est une méthode déposée.

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, 2013
ISBN 978-2-10-070567-2

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.

Table des matières

Introduction	1
---------------------------	----------

CHAPITRE 1 LES ENJEUX DE LA VENTE

Être motivé par les apprentissages issus du terrain.....	5
Comprendre l'action de vendre.....	10
La vente responsable.....	12

CHAPITRE 2 À LA DÉCOUVERTE DE VOTRE EXPERTISE CACHÉE

Évaluation d'une situation de vente.....	18
À faire, à éviter.....	26
Savoir nuancer.....	30
Un diagnostic pour progresser.....	33

CHAPITRE 3 LA DÉMARCHÉ DE VENTE PACTERA : VOTRE FIL ROUGE SÉCURISANT

Présentation de la démarche.....	41
Les lettres étapes PACTERA explicitées.....	44
Le guide d'usage.....	56

CHAPITRE 4 PRÉPARER L'ACTION DE VENDRE

Être attentif à ce que recherche le client.....	60
Se procurer les renseignements nécessaires.....	64
Accepter de vendre, adopter l'accueillante attitude.....	68

CHAPITRE 5 AMORCER LE DIALOGUE POUR PRENDRE CONTACT

L'impact du premier contact.....	76
Nous sommes tous faits pour communiquer.....	82
Devenez un professionnel du dialogue terrain.....	85

CHAPITRE 6

CONSULTER LE CLIENT

Confronter ses connaissances à la réalité du terrain	95
Cerner le profil du client	100
Conduire un entretien d'exploration	114

CHAPITRE 7

TRANSMETTRE LA VALEUR AJOUTÉE DES PRODUITS ET DES SERVICES

Extraire la richesse des produits et des services	118
Le rôle de la parole argumentée dans la transmission	133
Secret de fabrication d'une argumentation commerciale	135

CHAPITRE 8

ENGAGER LE DIALOGUE SUR LES CONDITIONS TARIFAIRES

Annoncer le prix dans les bonnes conditions	142
Argumenter sur le prix	149
Répondre aux objections	154

CHAPITRE 9

RÉSOUTRE L'ACTE DE VENTE

Finaliser tout simplement	162
Faciliter l'acte d'achat	168
Savoir prendre congé.....	171

CHAPITRE 10

ACCOMPAGNER LE CLIENT SUR LA DURÉE

Respecter ses engagements envers son client	176
Se professionnaliser dans la vente	180
Les bonnes pratiques de l'après-vente	185

Conclusion	191
-------------------------	------------

Remerciements	197
----------------------------	------------

Bibliographie sélective	199
--------------------------------------	------------



Introduction

Vendre son projet, ses activités de consultant, une prestation, un service, une étude en interne, un produit de l'entreprise... Multiples et foisonnantes dans leurs variétés sont ces situations où, sans formation aux techniques de vente, un professionnel peut être amené un jour à l'exercice délicat de la vente... Cet exercice, il peut le redouter, l'appréhender, voire s'en décharger sur quelqu'un d'autre, et passer ainsi à côté de l'opportunité de valoriser, lui-même, son travail ou celui de son équipe.

Si vous manquez d'assurance dans le domaine commercial, ce livre est fait pour vous. Destiné aux non spécialistes de la vente, il a pour objectif de dégager les points clés issus de techniques de vente reconnues et de les rendre accessibles au plus grand nombre. Ici, un outil concret, la méthode **PACTERA**, sera votre fil rouge pour réussir à l'avenir vos ventes ponctuelles ou récurrentes. Les chapitres de ce livre décrypteront cette méthode progressivement afin de vous permettre de réussir désormais dans ce domaine.

Cette méthode, je l'ai créée pour guider les pas de ceux qui veulent faire de la vente une nouvelle compétence. Pour la bâtir, j'ai repéré, lors de formations pour non vendeurs, les ancrages facilitateurs, ceux qui se révèlent efficaces au quotidien, qui offrent le plus de confort en situation de vente. Les non spécialistes peuvent donc s'y appuyer en toute sérénité ; mais leur expertise propre dans leur domaine spécifique ne sera pas non plus à négliger. Elle pèsera son poids quand les bons réflexes de l'acte de vendre seront acquis et appliqués au quotidien.

La vente se joue en effet en partie aussi sur les connaissances détenues par les vendeurs eux-mêmes. Cette expertise du produit ou du service proposés, vous la possédez déjà comme atout par votre métier actuel, quel qu'il soit. Il s'agit maintenant de vous approprier parallèlement les réflexes humains et méthodologiques qui fondent toute démarche commerciale. **PACTERA** vous y aidera.

La démarche, une fois bien comprise, deviendra pour vous de plus en plus intéressante. En effet, vendre, c'est générer directement des effets concrets valorisants : reconnaissance du client et résultats chiffrés. Aspects humains et financiers en étroite symbiose. Remise en question et avancées personnelles au programme. Et, malgré vos réticences, croyez-le, ce n'est pas aussi difficile qu'il y paraît. C'est de l'intelligence de situation en action.

Viroune Pholsena

Les enjeux de la vente

- Être motivé par les apprentissages issus du terrain
- Comprendre l'action de vendre
- La vente responsable

Que vous soyez confronté(e) à la prise en charge d'un client dans le cadre de vos fonctions, que vous vendiez votre projet à des investisseurs ou en interne, que vous ayez à facturer vos compétences d'expert, que vous ayez à convaincre de l'intérêt d'une innovation... vous devenez alors un vendeur et entrez dans un univers plus commercial que le vôtre habituellement.

Ce serait dommage d'y aller à reculons, alors qu'avec une bonne préparation aux enjeux de la vente, celle-ci peut devenir une activité à laquelle vous prendrez plaisir, sans avoir à renier vos valeurs. En effet, vos *a priori* vis-à-vis de cette activité sont davantage liés à une vision caricaturale du profil de vendeur qu'à la réalité. La vente, bien conduite, réclame un savoir-faire qui, au-delà de l'acquisition absolument nécessaire de méthodes, fait appel au savoir être. Et celui-là, rassurez-vous, vous l'avez déjà en grande partie.

Il s'agit en premier lieu d'identifier et de connecter ce savoir être aux trois enjeux inhérents à toute « action de vendre ». L'acte de vente est la terminologie établie pour signifier la réalisation contractuelle de la vente. Cette action de vendre est une activité qui, pour être efficace, doit être bien maîtrisée, même dans le contexte spécifique qui est le vôtre. L'exigence de résultats contraint à emprunter les bonnes pratiques des professionnels de la vente, même si ces pratiques sont allégées pour ne pas empiéter, en temps, sur votre activité professionnelle principale.

Ces trois enjeux sont :

- être motivé(e) par les apprentissages issus du terrain ;
- comprendre l'action de vendre ;
- exercer une vente responsable.

Être motivé par les apprentissages issus du terrain

À la base de toute action, se pose la question de la motivation. Dans le cadre de votre apprentissage accéléré de la vente, il va être essentiel de comprendre comment celle-ci va s'articuler avec vos compétences actuelles et vos objectifs. Ce n'est donc pas un hasard si les spécialistes de l'analyse de l'activité humaine intègrent la motivation et la compétence comme des paramètres clés de la performance.

Il est facile de comprendre qu'un individu peu motivé ne mobilisera pas l'ensemble des moyens à sa disposition pour réaliser de manière satisfaisante les objectifs qu'il s'est fixés ou qu'on lui a fixés. Toutefois, il est difficile d'expliquer les raisons qui sont à l'origine de la motivation. Les facteurs multiples régissant la motivation humaine sont en effet complexes et, afin d'aller à l'essentiel, nous aborderons uniquement ceux identifiés et analysés dans le domaine de la vente. Nous laisserons aux experts l'étude de l'ensemble de ces mécanismes et la poursuite des recherches en cours. Au lecteur le soin de s'y reporter...

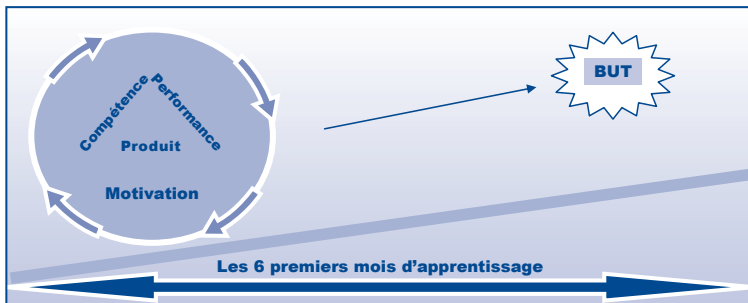


Figure 1.1 – La motivation comme moteur de l'action et du progrès continu du vendeur

L'observation et le suivi de véritables agents commerciaux pendant leurs six premiers mois d'apprentissage nous renseignent sur un des principaux facteurs de motivation du vendeur : la confiance en ce qu'il vend. En effet, un vendeur compétent, correctement rémunéré mais contraint de vendre un produit auquel il n'adhère pas, n'est jamais performant. Selon le cliché habituel, l'appât du gain serait l'élément majeur de la motivation du vendeur. Or, même si la rémunération est un élément constitutif de la motivation, elle n'est pas le seul.

Si nous prenons deux vendeurs à un même niveau de commissionnement et à un niveau semblable de compétences, c'est le vendeur qui aura la plus forte adhésion au produit et/ou service, et à ses valeurs, qui sera, dans le temps, le plus performant. Un coup unique n'est jamais une preuve de performance. Compter sur la chance est une erreur : la vente se construit fondamentalement dans la durée. C'est là que le vendeur va pouvoir développer une expertise « technique » en étroite relation avec son produit et l'univers qu'il représente. Et c'est en alimentant constamment sa motivation à la capitalisation d'une expertise dans le temps que le vendeur l'entretient. Or, vous, l'expertise vous l'avez déjà en partie. À vous d'entrer simplement dans la logique de « l'action de vendre ».

Il est donc important de rester motivé(e) par le produit et/ou service que l'on vend et d'alimenter cette motivation avec une expertise toujours plus approfondie.

À chacun sa motivation...

La hauteur de la rémunération et la quantité des ventes réalisées ne sont pas les seuls critères de motivation. Prenons un exemple cité lors d'une formation. Une vendeuse, agent commercial, spécialisée dans la vente directe de purificateurs d'air, a illustré cette loi de la performance de manière très concrète. En effet, il s'est révélé qu'elle vendait trois fois plus de produits que les vendeurs de son équipe. Ses contrats réalisés étaient, de plus, quasiment

tous convertis en commandes fermes et finançables après les sept jours légaux de rétractation accordés aux consommateurs (loi Scrivener – 10/01/78). Son manager s'est alors intéressé de près à cette performance « hors du commun » et a profité d'une réunion de motivation pour faire partager son expérience à tous les membres de l'équipe de vente. Cette vendeuse performante a tout simplement expliqué à ses collègues, qu'en plus de la rémunération, c'était le temps libre qu'elle pouvait dégager de son activité qui lui donnait cet élan et cette énergie « hors norme ». En réponse aux nombreuses questions sur la « confiance » posées par ses collègues, elle a expliqué l'importance d'adhérer à son produit. Elle a souligné l'intérêt de croire en ses capacités à faire de chaque rendez-vous, par le plaisir qu'elle éprouvait d'effectuer un travail de qualité, une occasion de satisfaire une personne, en l'occurrence son client.

Cette vendeuse a su gérer la quantité et la qualité des ventes réalisées. L'énergie produite par la motivation est parfois considérable. Il est donc réducteur de penser que la rémunération est le seul élément « motivationnel » du vendeur.

Les raisons présidant à la motivation ont davantage de subtilités que l'on ne croit. La formation continue, par ses moments d'échanges de pratiques entre experts de secteurs d'activités très divers, est un excellent révélateur de la teneur des motivations. À l'issue des stages de formation, les stagiaires expriment de manière formalisée leurs intentions de mise en œuvre d'actions, voire les ressorts de leurs motivations à la vente.

Les évaluations de fin de stage sont donc de très bons indicateurs de motivation pour la vente. Les indicateurs terrains reflètent les avancées réalisables pour renouveler et actualiser les bonnes pratiques : ce livre en sera porteur.

Check-list des intentions d'actions de professionnels confrontés à la vente

Ces intentions ont été relevées à l'issue d'un stage de formation à la vente et peuvent être pour vous source d'inspiration.

- « Faire évoluer mes pratiques de travail pour développer ma polyvalence. »
- « M'approprier le langage et les bases de la vente pour être en mesure d'échanger avec de vrais commerciaux. »
- « Partager avec mes collègues sur les pratiques de vente afin de développer une approche commune et cohérente de la démarche commerciale. »
- « Optimiser mes visites clients pour mieux comprendre leurs attentes et les aider à se développer. »
- « Personnaliser ma relation client pour mieux le satisfaire. »
- « Mettre en œuvre une méthode personnalisée pour développer mes pratiques professionnelles. »
- « Mettre en place des outils pour faciliter mes actions de prospection. »
- « Cadre par un process toute action commerciale pour moi-même et pour mon équipe. »
- « Suivre et évaluer mon plan d'action pour valider sa pertinence auprès de mon client ou le réorienter. »
- « Retravailler en interne les offres pour les rendre plus lisibles auprès des clients. »
- « Créer un partenariat avec une expertise complémentaire à la mienne pour proposer une solution globale au client. »
- « Consulter un collègue spécialisé dans les solutions de financement afin d'en faire bénéficier mon client. »
- « Utiliser les outils d'aide à la vente pour réaliser davantage de ventes par téléphone et développer l'activité de mon entreprise. »

Conseils pour un bon apprentissage

Il faut en général six mois pour s'approprier les premiers réflexes des bonnes pratiques :

- si vous souhaitez prendre intérêt à « l'action de vendre », cessez de penser que seul le résultat chiffré compte ;
- si vous voulez prendre du plaisir à vendre, identifiez et focalisez-vous sur le type de motivation qui vous porte ;
- si vous voulez être performant(e) sur la durée, acceptez d'apprendre progressivement tous les jours de nouvelles choses.

Diagnostic personnalisé de motivation à la vente

Faites votre propre diagnostic sur votre nouvelle motivation de vendeur en répondant aux questions suivantes :

- Avez-vous défini des objectifs ? Sont-ils réalisables ?
- Vos premières performances sont-elles satisfaisantes ?
- Vos missions sont-elles adaptées à votre profil de formation ou de personnalité ?
- Êtes-vous passionné(e) par votre produit ou service ?
- Acceptez-vous l'idée d'apprendre à partir des situations commerciales que vous allez rencontrer ?
- Êtes-vous prêt(e) à travailler en équipe avec des secteurs complémentaires aux vôtres ?
- Êtes-vous prêt(e) à échanger régulièrement sur vos pratiques avec votre manager ou une autre personne ?
- Êtes-vous capable d'assumer un feed-back des clients sur vos pratiques ?
- Pensez-vous mettre en place des moyens et ressources nécessaires pour parfaire votre activité de nouveau vendeur (cartes de visite, plaquette, book de présentation, fiches produit, fiches client, objets de démonstration, espace internet, base de données...) ?
- Êtes-vous bien en accord avec les valeurs liées à l'environnement de votre produit (secteur d'activité, univers du client et de votre métier) ?
- Seriez-vous prêt(e) à être vous-même le client de vos solutions ?

Ce type de questions peut faire l'objet d'un atelier sur la motivation lors d'un stage à la vente (utile pour le management).

Comprendre l'action de vendre

Avant de prendre les rênes de votre nouvelle activité, vous allez devoir connaître le terrain sur lequel vous allez évoluer. Il vous faudra en délimiter les contours, en comprendre les mécanismes de base et les ressorts qui en font un métier. Ces quelques repères, une fois esquissés, vont vous sécuriser et vous permettre de faire de la vente sans complexes.

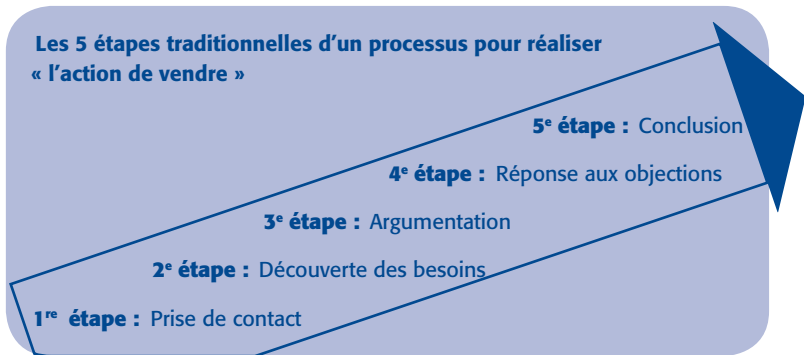
L'acte de vente est, nous l'avons vu, un résultat, un état de fait. Il n'est pas révélateur des actions de vendre conduites précédemment par le vendeur. Pour expliquer l'activité précise de l'action de vendre, les experts du sujet évoquent l'importance de l'action de convaincre (approche de la vente par Henry Joanis, 1965) se reliant à la tradition rhétorique de la prise de parole visant à persuader. Cette approche est certes intéressante mais elle n'est qu'un élément du processus. La vente ne se limite pas à son argumentaire.



Figure 1.2 – Comprendre l'action de vendre :
l'acte de vente et les actions de vendre

Pour arriver à déterminer le processus qui permet au vendeur de concrétiser l'acte de vente, nous allons faire appel aux techniques et aux méthodes enseignées habituellement en formation. Ces étapes peuvent être expliquées et nommées différemment en fonction des approches de chaque spécialiste et de la culture du domaine traité. Toutefois, chacun s'accorde à transmettre l'importance d'en respecter

strictement l'ordre. Et si ces avis convergent et sont unanimes, c'est parce que ce protocole sous-tend de manière complète l'action de vendre.



Telle une suite ordonnée d'actions, le processus ci-dessus explicite comment s'organisent les cinq étapes, reconnues traditionnellement, de l'action de vendre. Il s'agit d'un consensus pédagogique utilisé en formation à la vente et reproduit de manière récurrente par les spécialistes du métier.

Cette analyse nous permet de mieux comprendre la pertinence des intentions d'action des vendeurs interrogés après un stage de formation à la vente (voir p 8). L'enchaînement de cette série d'actions permet en effet d'avoir un fil conducteur pour construire et réaliser sa vente.

Action de vendre = enchaînement strict d'actions de vendre

Pour entrer dans le processus de vente et pour y progresser, vous allez devoir apprendre à travailler sur les éléments inhérents à la réalisation des « actions de vendre » traditionnellement identifiés :

- les techniques,
- les méthodes,
- les enchaînements,
- les principes d'action.

Vous allez ensuite les appliquer, les développer et les adapter aux différentes situations que vous rencontrerez dans votre propre domaine d'activité. Ce livre a pour objectif de vous offrir une méthode plus complète que ces cinq étapes traditionnelles pour vous permettre d'y arriver. Celle-ci se déploie en sept étapes et s'intitule : **PACTERA**.

+ La nécessité d'interpréter

Les spécialistes de l'analyse de l'activité humaine constatent qu'il est relativement facile d'observer les actions ou les suites d'actions qu'un individu peut réaliser dans le cadre de son métier sur une situation précise.

Ces mêmes spécialistes constatent également que cette observation ne représente qu'une partie émergée de l'activité. En effet, les opérations cognitives réalisées par un individu, qui contribuent à la réalisation de ladite activité, ne sont pas toutes observables. Cet état de fait impalpable justifie de manière scientifique qu'aucune activité ne peut être accomplie de la même manière par deux personnes. Par conséquent, même s'il suit une procédure, tout vendeur aura toujours sa manière de réaliser sa vente ; et c'est là sa singularité, son secret de fabrication...

Cette souplesse potentielle permet à un vendeur de s'adapter aux situations les plus surprenantes !

Par ailleurs, il est fondamental de se rappeler constamment que le client, *a contrario*, ne doit jamais « subir une procédure ». Il doit seulement en récolter les avantages. Il est donc important d'appréhender toute procédure comme le texte d'une partition musicale à interpréter personnellement.

La vente responsable

Un bon vendeur doit-il mentir pour vendre ? Cet aspect du comportement humain doit-il faire partie du kit pratique du savoir vendre ? Ces questions reviennent fréquemment en stage de formation et indiquent l'importance du rôle de l'influence dans l'action de vendre.