

DYNAMISEZ VOTRE
POSTURE
COMMERCIALE

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Jacques PHOEUN

Martine TRABELSI

DYNAMISEZ VOTRE
POSTURE
COMMERCIALE

Et gagnez en influence

DUNOD

Maquette de couverture : Hokus Pokus

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, 2017

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

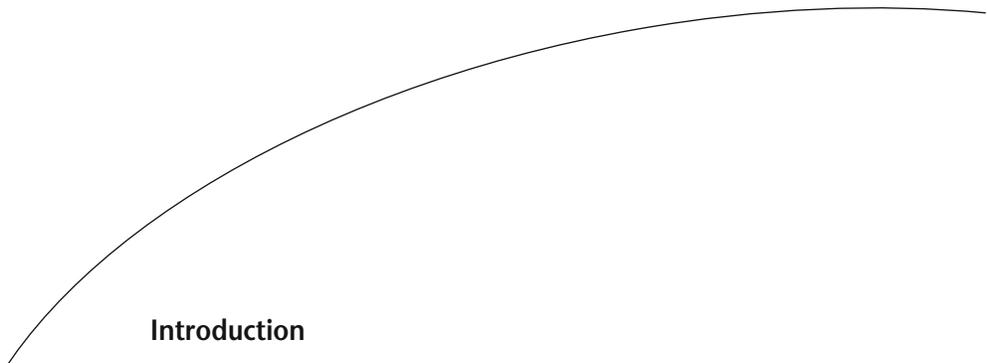
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-075234-8

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.

Sommaire



Introduction	1
Chapitre 1 ■ Mieux se connaître pour mieux communiquer	5
Chapitre 2 ■ Adopter une écoute active	35
Chapitre 3 ■ Comprendre les besoins et les attentes des clients	67
Chapitre 4 ■ Développer son assertivité	89
Chapitre 5 ■ Structurer l'argumentation	117
Chapitre 6 ■ Savoir mener un entretien	147
Chapitre 7 ■ Traiter efficacement les objections	177
Chapitre 8 ■ Réseauter et opter pour la stratégie des alliés	199

Introduction

« *Si vis pacem, para bellum* » (« Si tu veux la paix, prépare la guerre. ») écrivait Végèce dans son *Traité de l'art militaire*. Nous avons toujours aimé cette locution latine, non pour son aspect guerrier mais pour le précieux conseil qu'elle nous délivre à travers les siècles en insistant sur la nécessité de se préparer pour gagner. L'objectif premier de ce livre est de vous aider à préparer et pérenniser une relation commerciale.

Pourquoi ce livre ?

De plus en plus de salariés, quelle que soit leur fonction, doivent mener des actions commerciales. Ce livre s'adresse à tout collaborateur, qu'il fasse partie ou non de la fonction commerciale, ayant besoin d'adopter la bonne posture pour mettre toutes les chances de son côté. C'est d'autant plus nécessaire que le contexte souvent tendu, la recherche de la marge et de l'efficacité rendent les clients de plus en plus exigeants vis-à-vis de leurs interlocuteurs commerciaux. Ils attendent une vraie valeur ajoutée à la relation commerciale, des conseils personnalisés, une disponibilité étendue et une réactivité à toute épreuve. C'est donc la posture qui fait et fera de plus en plus la différence entre le vendeur qui maîtrise ses techniques de vente et celui qui saura comment inscrire le client dans des interactions constructives et fructueuses.

Ce livre donne des méthodes et outils pratiques, illustrés et concrets pour améliorer sa posture de vente. C'est grâce à ses compétences relationnelles et de communication que le vendeur augmentera la valeur

ajoutée de sa prestation, pour passer d'un rôle de commercial focalisé sur le chiffre, à un rôle de véritable partenaire du client, apte à savoir anticiper ses attentes, et créer une relation professionnelle durable basée sur la confiance.

Du chapitre 1 au chapitre 5, l'ouvrage permet de développer les bons comportements à avoir en situation de vente, afin d'améliorer ses compétences commerciales. Un point de départ pertinent est de mieux se connaître pour mieux communiquer : c'est l'opportunité pour le vendeur de comprendre comment il réagit, d'être conscient de ce qui lui donne des atouts et au contraire des freins qu'il peut rencontrer dans la relation commerciale du fait de ses travers. Toute relation commerciale est d'autant plus fructueuse que le vendeur adopte une attitude d'écoute active qui lui permet de comprendre et même d'anticiper les attentes de son interlocuteur. Adopter un comportement assertif est le gage d'une relation commerciale qui s'inscrit dans le temps car il témoigne une attitude ouverte et la recherche des bénéfices pour les deux parties. Enfin, l'argumentation est un moment clé dans la démarche commerciale, il convient donc d'en connaître les règles et les outils, pour mettre toutes les chances de son côté et obtenir l'adhésion de son interlocuteur.

Du chapitre 6 au chapitre 8, l'ouvrage explique comment développer son pouvoir d'influence et de décision en adoptant la bonne posture face au client. L'entretien est un moment clé de la relation commerciale, celui où l'on est face à son client, au cours duquel l'improvisation n'a pas cours et la capacité à gérer la situation « en live » est primordiale. Pour cela, il faut avoir bien cerné les besoins et attentes de son client pour anticiper les réponses à apporter et être outillé pour savoir gérer les objections. Traitée efficacement, l'objection est un élément favorisant les échanges, elle entraîne une satisfaction accrue de l'interlocuteur. Dans les organisations souvent complexes et mouvantes des entreprises aujourd'hui, le vendeur doit savoir « réseauter » à la fois pour identifier les interlocuteurs clés, ceux qui ont une influence réelle dans les décisions, et aussi pour gérer la relation dans le temps et savoir opter pour la stratégie des alliés.

Chacun pourra puiser parmi les outils présentés, en fonction de ses besoins. Largement illustré et enrichi de quiz, ce livre vous permettra d'avancer à votre rythme, de creuser les points qui vous sont le plus nécessaires dans le cadre de votre fonction, de votre expérience et de vos enjeux. Nous vous souhaitons de prendre autant de plaisir et d'intérêt à lire cet ouvrage que nous en avons eu à l'écrire !

Chapitre 1

Mieux se connaître pour mieux communiquer

Executive summary |

▶▶ **Analyser son trait dominant de personnalité.**

Chaque individu est le point de départ de son mode de communication. Formaliser la connaissance de soi est un élément facilitant pour prendre conscience de ses qualités comportementales mais aussi de ses axes d'amélioration pour établir et maintenir une communication efficace. *Dans ce chapitre, nous analysons les traits dominants de la personnalité au travers de la grille d'autodiagnostic DEFI.*

▶▶ **Anticiper le trait dominant de personnalité du client**

pour s'adapter. Le vendeur observe son client *via* ses propres modes de perception ; la grille de lecture de l'autodiagnostic DEFI aide à comprendre son mode

de fonctionnement et à s'adapter. *Dans ce chapitre, nous illustrons la manière de s'adapter au client en fonction de son trait dominant de personnalité.*

- **Faire preuve de congruence.** L'attitude en situation de communication est révélatrice de son trait dominant de personnalité. Apprenons à différencier ces différents indicateurs.

Établir et maintenir une communication efficace

Avant toute chose, une communication efficace est le gage d'échanges constructifs. Elle doit permettre d'atteindre un but (qui, bien évidemment, doit être partagé par les parties prenantes) : s'informer, trouver une solution, résoudre un problème, etc. Pour le vendeur, il est important d'établir et de maintenir une communication efficace avec le client. Trois conditions le permettent :

Avoir des points communs

Exemple

Une discussion le matin entre deux commerciaux

Hervé et Jean prennent un café ce matin-là avant de démarrer une longue journée de réunions au cours desquelles ils doivent travailler sur les principes des nouvelles Conditions générales de ventes. Ils échangent sur les difficultés rencontrées face au client M. Bonhomme et tombent d'accord sur l'analyse qu'ils font de la manière dont ce client négocie.

Hervé et Jean ont le même point de vue, une manière identique d'appréhender les choses : leur échange est constructif car ils sont « sur la même longueur d'onde », ils « avancent ensemble ».

Les points communs que l'on partage avec autrui :

- engendrent une communication fluide ;
- favorisent la compréhension mutuelle ;

- permettent d'avancer ensemble, de s'apercevoir que l'on est d'accord sur quelque chose et que l'on partage les mêmes schémas mentaux (en termes de réactions intellectuelles, émotionnelles, physiques et spirituelles).

Avoir des points de divergence

Exemple

Une réunion commerciale dont l'objectif est de trouver une solution face à un client difficile

Henri et Bruno doivent présenter un plan d'actions pour renouer le dialogue avec le client M. Enseigne qui a refusé les nouvelles conditions commerciales. Henri pense qu'une réunion à caractère professionnel chez le client s'impose alors que Bruno préférerait organiser la discussion autour d'un repas pour maintenir des relations cordiales avec le client. Les échanges entre les deux commerciaux sont longs car chacun argumente selon son point de vue.

Henri et Bruno n'ont pas le même point de vue ; ils abordent le problème de deux manières différentes et leur échange, quoique vif, est efficace car ils vont ainsi déterminer une solution en ayant examiné le problème de différentes manières. Ils vont « s'enrichir mutuellement » en confrontant leurs points de vue.

Les points de divergence avec autrui :

- permettent d'aborder un problème sous différents axes ;
- sont un moyen de trouver une solution optimale ;
- permettent d'échanger ;
- peuvent, s'ils sont mal gérés, engendrer un conflit, donc nécessitent des points de vigilance.

Faire preuve de souplesse

Exemple

Une réunion budgétaire entre un commercial et le contrôleur de gestion

Léa, jeune commerciale récemment embauchée, doit rencontrer Sarah, le contrôleur de gestion, pour présenter son budget



- • • de fonctionnement pour l'an prochain. Léa a prévu de présenter ses chiffres en fonction de leur évolution par rapport aux résultats de l'année en cours. Sarah souhaite comprendre les chiffres en ayant la présentation de la décomposition des actions qui les composent.

Léa et Sarah n'ont pas la même vision des choses et des besoins différents. Léa comprend qu'elle obtiendra gain de cause en adoptant une démarche plus analytique et en présentant son budget avec le détail des actions envisagées traduites en euros.

La souplesse est cette capacité à aller vers l'autre et :

- permet de montrer de l'empathie envers autrui ;
- évite le conflit ;
- est un effort car il faut alors analyser une situation non avec son seul point de vue, mais avec la préoccupation d'être compris par son interlocuteur.

Conseils d'expert

- Prenez du recul : faites rapidement le point pour savoir si vous avez des points communs avec votre interlocuteur et mettez-les en avant.
- Adaptez-vous : écoutez votre interlocuteur et adaptez votre discours, voire votre attitude en fonction de votre observation.

Mieux se connaître : définir sa personnalité

Une des principales conséquences de ce qui précède est qu'il est nécessaire lorsque l'on communique avec autrui de savoir ce qui rapproche, ce qui sépare et comment trouver le meilleur terrain de communication. Un des moyens pour créer un mode de relation qui optimise la communication est de connaître ses traits essentiels de personnalité et de comprendre comment leur manifestation et expression sont ressenties par les autres. De la même manière, en repérant chez les autres un certain nombre de « signaux » indicateurs de leurs traits dominants de personnalité, on est en mesure d'établir le mode de communication qui convient.

Faire le point sur son trait dominant de personnalité

La **méthode DEFI** est une méthode simple qui permet de dresser un profil de personnalité à partir d'un questionnaire sur la perception de son propre comportement (ou de celui d'une autre personne). Il n'existe pas de bons ou de mauvais profils. En revanche, ce qui est utile et permet d'être efficace, est de :

- se connaître ;
- connaître les autres et savoir s'adapter ;
- minimiser les risques de conflits potentiels.

Le **questionnaire** ci-après permet de mettre en évidence son trait dominant de personnalité. Le trait dominant de personnalité est ce qui ressort en situation d'enjeu ou de stress. Le questionnaire se présente sous forme d'un tableau composé de 96 cases regroupées par 4.

Sélectionnez dans chaque série de 4 cases l'adjectif qui vous correspond le plus et cochez la case correspondante (dans la colonne « + »). De la même manière, sélectionnez l'adjectif qui vous correspond le moins et faites une croix dans la colonne « - » en regard de l'adjectif choisi.

Exemple		
+	-	
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Entreprenant
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Chaleureux
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Méthodique
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Inventif

Attention ! Ne choisissez qu'un adjectif pour les « plus » et qu'un adjectif pour les « moins ». Effectuez la même opération pour les 96 cases (24 séries de 4). Cela permet d'obtenir 24 croix dans la colonne « plus » et 24 croix dans la colonne « moins ».

QUESTIONNAIRE

+ -

1 Entreprenant

2 Chaleureux

3 Méthodique

4 Inventif

+ -

5 Créatif

6 Sociable, aimable

7 Systématique

8 Audacieux

+ -

9 Organisé, structuré

10 Imaginatif

11 Coopératif

12 Dominateur

+ -

13 Stratège, diplomate

14 Ne se laisse pas décourager par les difficultés

15 Intuitif

16 Logique

+ -
17 Prudent, circonspect

18 Foncéur

19 Conseille, facilite

20 Enthousiaste

+ -
21 Impatient

22 Franc

23 Persuasif

24 Affirmatif, ferme

+ -
25 Partenaire, cherche l'accord

26 Spontané

27 Engagé, s'implique

28 Rationnel

+ -
29 Pragmatique, expérimenté

30 Cordial, amical

31 Rigoureux

32 Idéliste

+ -
33 Direct, décide vite

34 Discipliné, ordonné

35 Bienveillant, attentif

36 Optimiste

- | | + | - | |
|----|--------------------------|--------------------------|------------------------|
| 37 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Est intéressé par tout |
| 38 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Compréhensif |
| 39 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Objectif |
| 40 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Ambitieux, courageux |

- | | + | - | |
|----|--------------------------|--------------------------|---------------------|
| 41 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Indulgent, tolérant |
| 42 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Autoritaire |
| 43 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Moderniste |
| 44 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Expert, critique |

- | | + | - | |
|----|--------------------------|--------------------------|------------------------|
| 45 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Esprit d'analyse |
| 46 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Impulsif |
| 47 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Attentionné, prévenant |
| 48 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Exigeant |

- | | + | - | |
|----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 49 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Ordonné, précis |
| 50 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Novateur |
| 51 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Goût des responsabilités |
| 52 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Expansif |

- | | + | - | |
|----|--------------------------|--------------------------|--------------------|
| 53 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Déterminé |
| 54 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Émotif, sensible |
| 55 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Concret, technique |
| 56 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Ingénieux |

- | | | | |
|----|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| | + | - | |
| 57 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Original, stimulant |
| 58 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Réaliste |
| 59 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Souple, flexible |
| 60 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Volontaire |
| | + | - | |
| 61 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Conscientieux, exact |
| 62 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Inspirant confiance |
| 63 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Esprit vif, émet beaucoup d'idées |
| 64 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Décidé, résolu |
| | + | - | |
| 65 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Se contrôle, se maîtrise |
| 66 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Catégorique, assuré |
| 67 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Loquace, verbal |
| 68 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Avenant, attirant |
| | + | - | |
| 69 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Traditionnel |
| 70 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Abstrait, brillant |
| 71 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Relationnel |
| 72 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Tenace, inflexible |
| | + | - | |
| 73 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Habile, patient |
| 74 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Rapide, plein d'entrain |
| 75 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Énergique |
| 76 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Appliqué, assidu |

- | | + | - | |
|----|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| 77 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Cherche le changement |
| 78 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Planificateur, organisateur |
| 79 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | À l'écoute d'autrui, réceptif |
| 80 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Direct, goût du risque |
| | + | - | |
| 81 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Dynamique, actif |
| 82 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Disponible |
| 83 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Respectueux des accords |
| 84 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Exubérant, enjoué |
| | + | - | |
| 85 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Réserve son jugement, pondéré |
| 86 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Instinctif |
| 87 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Pratique |
| 88 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Recherche le contact, liant |
| | + | - | |
| 89 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Persistant, persévérant |
| 90 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Aimant communiquer |
| 91 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Curieux, cherche à apprendre |
| 92 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Sûr de soi |
| | + | - | |
| 93 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Astucieux |
| 94 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Formaliste |
| 95 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Ouvert aux autres, extraverti |
| 96 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Challenger |