

COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Frédéric BUCHET

VENDEURS : **PASSEZ EN** **MODE SOLUTION**

Solution Selling,
Challenger Sale...

Les méthodes
qui ont changé la vente

DUNOD

Picto chaise : © Katelyn Maxon

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, 2018

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-076984-1

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



Préface	V
Introduction	1
Partie 1	
Les mondes de la vente	3
Chapitre 1 ■ Les techniques de vente	5
Chapitre 2 ■ Qu'est-ce que la complexité en vente ?	17
Chapitre 3 ■ La vente en mode solution	35
Partie 2	
Les 4 principes de la vente en mode solution	61
Chapitre 4 ■ Approfondir les enjeux	63
Chapitre 5 ■ Promouvoir une vision	83
Chapitre 6 ■ Rendre la solution unique	95
Chapitre 7 ■ Justifier la valeur	109

Partie 3	
Passez en mode solution	133
Chapitre 8 ■ La vente de solutions en pratique pour les commerciaux	135
Chapitre 9 ■ Manager des commerciaux en mode « solution »	165
Conclusion	195
Lexique	196
Bibliographie	199
Index	200

Préface



Vendeuse...

C'est mon métier, une fonction essentielle à la pérennité de toute entreprise. Encensée parfois, galvaudée souvent, la terminologie de vendeur ne laisse pas indifférent.

Depuis 25 ans, j'évolue dans le secteur de l'informatique et des télécoms. Ce que mes équipes vendent aujourd'hui n'a rien à voir avec ce que je vendais moi-même au début de ma carrière.

Ni en termes de portefeuille d'offre, et encore moins dans l'approche. Et pas seulement parce que les innovations technologiques et la transformation digitale des entreprises sont passées par là.

Bien sûr, il faut continuer chaque mois à délivrer les objectifs de vente, et le *closing* mensuel reste générateur d'activité intense et d'adrénaline : « signera, signera pas ? ». C'est un cycle qui se perpétue, mois après mois, trimestre après trimestre, année fiscale après année fiscale. Mais c'est surtout l'aboutissement de méthodes de vente en perpétuelle évolution, notamment à cause des cycles de vente, qui dans mon secteur, sont en moyenne de 12 à 18 mois.

Ce que j'aime le plus dans mon métier, ce sont mes clients. J'aime aller à leur contact, discuter et comprendre leur métier, leur *business model* et leur organisation interne, visiter leurs usines, leurs points de vente, leurs entrepôts, me mettre à la place de leurs propres clients, les challenger par rapport à ce que je constate dans d'autres industries que

la leur. Curiosité? Certainement. Perte de temps? Non, non et non. Parce que c'est ainsi que la relation et la confiance s'établissent, que le vendeur comprend quels sont les enjeux de ses interlocuteurs à court, moyen et long terme, qu'il peut proposer les solutions qui adressent ces enjeux, créent de la valeur pour le client, mais aussi et surtout pour ses actionnaires, ses collaborateurs et ses clients finaux.

Le B to B est un environnement complexe et passionnant, et encore plus quand il s'agit de vendre des «nouvelles technologies». La vente simple n'existe pas, en théorie; par définition, nous proposons des solutions. Pour autant, je n'aurais pas la prétention d'affirmer que tous les commerciaux évoluant dans ce secteur disposent aujourd'hui de tous les savoir faire et savoir être nécessaires. Cet ouvrage le démontre, vendre en mode solution nécessite de profondes transformations au sein des équipes commerciales, et des efforts permanents tant au niveau du management que de la culture d'entreprise pour y parvenir.

Le bon vendeur est celui qui s'investit, se réinvente chaque jour, fait preuve d'intérêt envers ses clients et prospects et se positionne pour les aider à exceller sur leur cœur de métier. Car le monde de l'entreprise bouge rapidement, et il ne faut rien tenir pour acquis, parce que 80 % des décisions sont prises avant le lancement d'une consultation.

C'est ainsi que tout commercial, quel que soit son secteur, pourra identifier les enjeux, mieux comprendre qui sont les décisionnaires, les prescripteurs, les influenceurs.

Parler informatique et télécoms avec le DSI et la Direction des Achats, bien sûr. Cela fait 25 ans que nous pratiquons ainsi. En parler avec le CFO, le DRH, la Direction de la Relation Client ou la Direction Marketing? Et pourquoi pas?

Vendeuse oui, et fière de l'être!

Frédérique Liaigre

Directrice Europe du Sud chez VERIZON

Introduction



De toutes les fonctions de l'entreprise, la fonction vente passe sans doute pour la moins stratégique. Elle est considérée, dans bien des cas, comme une simple fonction d'exécution.

Ainsi, lorsque l'on parle de stratégie commerciale, c'est davantage au marketing que l'on se réfère, parce que les choix de canaux de distribution, de marque ou de positionnement d'un produit apparaissent comme des facteurs de succès évidents. Mais rien sur les vendeurs, ou presque. Certes, certaines forces de vente sont jugées plus performantes que d'autres. Pourtant, c'est bien d'efficacité opérationnelle que l'on parle, c'est-à-dire d'une optimisation des ressources dans le cadre d'une stratégie donnée, pas de stratégie à proprement parler.

À la fin des années 1980, des recherches d'envergure ont été menées sur les approches de vente, remettant en question les modèles précédents. Certaines entreprises n'y ont vu qu'une évolution des techniques de vente existantes. D'autres y ont vu une révolution, et se sont complètement transformées. Citons entre autres IBM, Xerox ou Oracle. Non seulement elles ont changé leur offre, en passant de la vente de produits à la vente de solutions, mais, et c'est majeur, elles ont changé leur culture, et réussi à survivre à de réelles menaces.

Au début des années 2010, d'autres travaux scientifiques sur la relation commerciale ont confirmé et enrichi les travaux précédents. En particulier, ils ont mis en lumière l'avantage stratégique que procure une

approche de vente. Certaines entreprises l'ont bien compris, et mènent des programmes ambitieux, pilotés par la direction générale : ce qui fait la différence n'est pas ce que vous vendez, mais la manière de le vendre. Et celui ou celle qui vend, c'est le commercial. Ceci résonne comme un lieu commun. Bien des ouvrages ont été consacrés à l'entreprise « centrée sur le client ». Et pourtant, peu d'entreprises l'ont fait. Car ce qui compte, au-delà des intentions stratégiques et des discours institutionnels est la réalité, c'est-à-dire l'expérience concrète des clients avec les commerciaux.

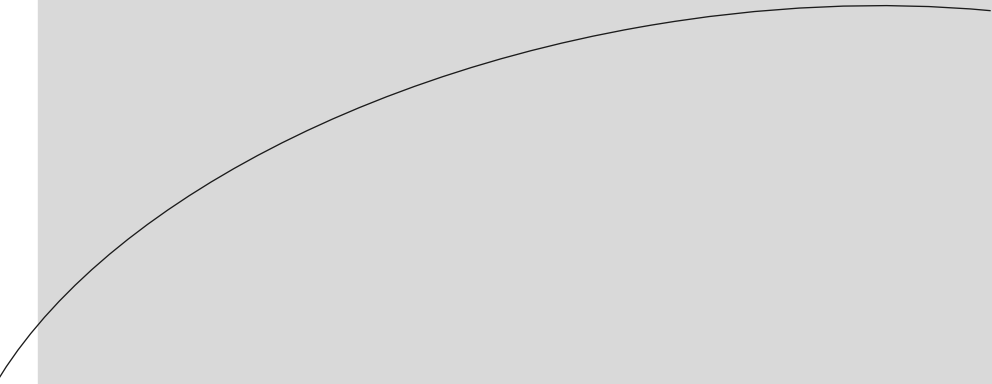
L'ambition de ce livre est d'abord de proposer des pistes concrètes pour mettre en œuvre une démarche de vente de solutions – en anglais *solution selling*. Nous nous sommes appuyés sur des cas d'entreprises réels, et des outils qui ont fait leurs preuves, fruit de notre propre expérience de consultant, et de celle de responsables d'entreprises. Nous avons eu également à cœur de rendre accessibles les travaux des grands chercheurs dans le domaine, en proposant une structure en 4 briques, qui forme la base de toutes les méthodes proposées dans ce domaine, qu'il s'agisse de SPIN selling©, Value selling, Challenger sale© ou Insight selling©.

Ces briques fondent tous les outils présentés dans ce livre, et permettront au lecteur de bâtir les siennes.

Nous traiterons principalement de la vente B to B dans ce livre, c'est-à-dire de la vente d'entreprise à entreprise, qui se prête particulièrement bien aux approches solutions.

Partie 1

Les mondes de la vente



Vendre en mode solution. Qu'est-ce que cela signifie précisément ? En quoi est-ce différent d'autres types de vente ? Et quel intérêt ? Telles sont les questions abordées dans cette première partie.

Pour y répondre, il nous a paru indispensable de nous placer dans un contexte plus large, celui du monde de la vente – ou plutôt des mondes de la vente. Car être commercial recouvre une grande diversité de réalités.

Cette diversité se retrouve au niveau individuel et collectif. On peut dire de chaque commercial qu'il a sa façon de vendre, et de même, que chaque entreprise a sa propre approche.

Il y a de la diversité, et même de la complexité dans la vente, à la fois dans les techniques, et dans les modèles adoptés par les entreprises.

Votre modèle de vente est-il complexe ? Vendez-vous en mode transactionnel ou en mode solution ?

Ce sont les premières questions que nous aborderons.

Chapitre 1

Les techniques de vente

Executive summary |

- ▶▶ **Dans ce livre, nous utiliserons le terme de « techniques de vente »**, pour désigner l'ensemble des savoirs, savoir-être et savoir-faire à maîtriser pour vendre.
- ▶▶ **Pour les non-initiés, le monde de la vente** peut ressembler à un grand Bazar : astuces et trucs côtoient méthodes et éléments théoriques.
- ▶▶ **Mais les initiés savent qu'en vente**, chaque situation est différente. Vendre, c'est communiquer. Et la communication n'obéit pas aux règles d'un processus parfaitement industrialisable. Au contraire, la part d'incertitude est grande : que se passe-t-il vraiment dans la tête du client ?

Qu'est-ce qu'une technique de vente ?

CAS PRATIQUE

Julien s'est inscrit à une formation « techniques de vente », organisée par un grand cabinet de formation renommé. La vente, il ne l'a jamais réellement pratiquée. De formation ingénieur, il a eu jusqu'à présent un rôle technique dans son entreprise. Il était chargé d'étudier la faisabilité de projets d'installation sur-mesure pour l'industrie chimique. Bien sûr, il était en relation avec les commerciaux, mais il est allé rarement en clientèle, et ne sait pas comment vendre. Maintenant, il a été nommé ingénieur commercial. La DRH pense qu'il a le potentiel...

La formation démarre. C'est le moment du tour de table, pour recueillir les attentes des participants, et vient le tour de Julien. « D'abord, j'aimerais connaître les bonnes techniques pour vendre. Ensuite, existe-t-il des profils d'acheteurs ? Et si vous avez des petites astuces pour convaincre... ».

Finalement, Julien se demande : « comment font les meilleurs vendeurs ? ».

Chacune de ses questions s'y rapporte, sous un angle différent.

Notons que Julien, pourtant ingénieur de formation, n'a pas demandé s'il existait une « théorie générale de la vente ». Il a peut-être bien fait de ne pas poser cette question, car nous allons le voir, les techniques de vente sont un assemblage de trucs et d'astuces, de méthodes, de pratiques et de principes. En vente, pas de « théorie générale » !

Les trucs et astuces de vente

Chaque métier a des astuces. Elles sont le fruit d'années d'expérience, et permettent d'aller vite, là où le novice prend beaucoup de temps.

Dans les métiers du bâtiment, les artisans en connaissent des dizaines. Par exemple : comment découper une plaque de plâtre

avec précision en moins d'une minute ? Ou bien : comment monter une cuisine en une journée ?

En vente, ils correspondent aussi à des situations très précises. Par exemple : la réponse à l'objection « vous êtes trop cher ».

Chaque commercial a son « truc » :

- « Qu'appellez-vous trop cher ? »
- « Oui, je comprends, vous pouvez m'en dire plus ? »
- « J'imagine que si vous dites cela, c'est pour une bonne raison ? »

Le propre du truc est de pouvoir être répété à chaque fois que la situation se présente, comme une sorte de réflexe. C'est son avantage : il réduit l'incertitude du vendeur, et lui évite donc d'être désarçonné, dans les situations difficiles.

En négociation, on préconise ainsi de répondre à toute demande de concession d'un acheteur par la surprise. Et lorsque ce dernier demande : « faites-moi une remise », le réflexe quasi-pavlovien est de répondre, du tac au tac : « je suis vraiment surpris par votre demande ».

Mais les astuces ont aussi leurs limites. À force d'être utilisées par les vendeurs, elles perdent beaucoup en efficacité. Ainsi, quand un négociateur immobilier vous dit « j'ai beaucoup de demandes de visites, ce genre de produit part très vite », on sent le procédé. Aussi l'astuce devient-elle vite un stéréotype qui produit suscité la méfiance, et produit donc l'inverse de l'effet escompté.

Les bonnes pratiques

Elles reposent sur l'observation de ce que font les meilleurs vendeurs. Elles peuvent donc revêtir la forme simple des trucs et astuces décrits ci-dessus. Mais il s'agit aussi et surtout de conseils comportementaux et tactiques.

Quelques exemples de conseils comportementaux :

- « sourire » ;
- « être ferme » ;

- « ménager des silences » ;
- « être authentique ».

Et de conseils tactiques :

- « attendre au moins une semaine avant de relancer le client » ;
- « parler du prix au début de l'entretien » ;
- « présenter le produit avec l'option de financement ».

L'adoption des bonnes pratiques est le Graal de tous les Directeurs Commerciaux. « Ah, si tous mes commerciaux pouvaient s'inspirer de Jacques – « notre Jacques », le meilleur vendeur ! », nous confiait ainsi récemment un Directeur Commercial. Mais cette quête, si elle est bien compréhensible, n'en est pas moins difficile à mettre en œuvre.

Les difficultés à transférer des bonnes pratiques sont triples :

- La représentativité :

Les pratiques du meilleur vendeur sont-elles la référence à dupliquer ? Souvent, ce n'est pas le cas. Il faut, pour constituer une bonne pratique, un échantillon représentatif. Les grandes études réalisées dans le domaine de la vente en mode solution ont étudié des populations commerciales de plusieurs centaines, voire plusieurs milliers d'individus.

- L'observation :

Comprendre ce que fait un vendeur devrait passer par l'observation factuelle de ce qu'il fait, de ce qu'il dit, et de la manière dont il se comporte. Or très souvent, les bonnes pratiques ne sont pas observées, mais rapportées, c'est-à-dire racontées, soit par les commerciaux eux-mêmes, soit par une tierce personne. La projection est fréquente : par exemple, les managers commerciaux ont tendance à décrire, non pas ce que font les meilleurs commerciaux, mais la manière dont ils pensent qu'ils devraient s'y prendre.

- La formalisation :

Une liste de conseils ne permet pas aux commerciaux de progresser. Encore faut-il qu'elle soit structurée, facile à comprendre et à reproduire. D'où l'intérêt des méthodes.

Les méthodes

Vous connaissez peut-être l'une de ces méthodes de vente : les 4C¹, PARADIS², PLAISIR³, ou SPIN⁴. Le principe de toute méthode est de décomposer une action, quelle qu'elle soit, en étapes successives, qu'il s'agisse de vente, de prospection, ou de négociation.

Exemple

La méthode PLAISIR

- Prendre contact
- Laisser le client exprimer son besoin
- Aider à sa découverte en clarifiant précisément ses attentes
- Intéresser par une offre argumentée et séduisante
- Saisir les opportunités comme appui à votre argumentation
- Inciter à l'achat
- Rassurer et saluer

La méthode CNZ⁵, pour traiter les objections

- Étape 1 : Creuser (comprendre l'origine de l'objection)
- Étape 2 : Neutraliser (reformuler l'objection de manière positive)
- Étape 3 : Zoomer (argumenter de manière ciblée)

L'avantage des méthodes est qu'elles donnent une structure à l'action. Pour les débutants, elles sont un moyen d'apprendre plus vite. Et pour les vendeurs expérimentés, une manière de retravailler les fondamentaux.

Les entreprises y trouvent également leur compte. Celles qui adoptent une méthode disposent ainsi d'un référentiel homogène. Par exemple quand le manager s'adresse à son collaborateur, de retour d'un RDV avec un prospect. S'il lui demande : « as-tu fait ta découverte ? », ils se comprennent et peuvent se référer à l'entretien en parlant le même langage.

1 Contact, Connaître, Convaincre, Conclure.

2 Marc Corcos, *Les techniques de vente qui font vendre*, Dunod, 2016.

3 *Idem*.

4 L'une des premières méthodes de vente en mode solution, créée par Neil Rackham.

5 Nicolas Caron, *Vendre aux clients difficiles*, Dunod, 2012.

Quant à la limite des méthodes, elle se trouve très probablement dans leur contenu, car une méthode ne convient pas à tous les contextes. Nous y reviendrons plus loin. Mais la limite des méthodes se trouve aussi dans la manière de les utiliser et de manager les commerciaux.

Ceci dépend – en grande partie – du niveau de précision exigé par le management dans l'application de la méthode. Certaines entreprises laissent une liberté totale à leurs forces de vente, pourvu qu'ils génèrent du CA. À l'inverse, d'autres demandent d'appliquer dans le détail, et quasiment au mot près un script écrit à l'avance. Bien des plateaux de télévente sont dans ce deuxième cas.

D'où la « malédiction de la méthode de vente ». Une fois que l'entreprise s'est engagée dans la voie de la méthode, difficile de faire marche arrière. En effet, les efforts consentis pour mettre en place de nouvelles pratiques peuvent être importants : groupes de travail, formalisation, validation, formation, accompagnement et suivi. Ensuite, comment accepter que les commerciaux ne changent pas ? Si c'est le cas, le sentiment d'une incohérence, d'une dépense gâchée est inacceptable.

Presque toujours, nous avons observé des tensions, pour ne pas dire des conflits au sein des entreprises, au sujet des méthodes. D'un côté, les promoteurs (services formation et RH en général), et de l'autre, les opérationnels (les commerciaux). Le management commercial, quant à lui, peut se ranger d'un côté ou de l'autre, suivant les contextes d'entreprises.

Ces conflits sont résolus de trois manières :

- Le recours à la force de la part des managers : contrôle et sanction en cas de non-application de la méthode.
- L'évitement de la confrontation : les commerciaux donnent le change, et reconnaissent l'apport de nouvelles méthodes, sans pour autant les appliquer tout à fait.
- La renonciation : les promoteurs de la méthode finissent par abandonner, parfois avec amertume et rancœur vis-à-vis des forces de vente, jugées trop « résistantes au changement ».

Les principes de l'influence

Que se passe-t-il dans la tête du client ? Quelles sont ses motivations, ses préférences ? Comment prend-il sa décision ? Comment sa personnalité influe-t-elle sur son choix ?

Les principes explorent la vente du point de vue du client. C'est ce qui explique son achat qui nous intéresse, et non plus ce que le commercial doit faire. S'ils ont leur place dans les techniques de vente, c'est parce qu'ils en sont le fondement, le « sous-jacent », diraient les financiers.

En effet, chaque méthode ou astuce de vente repose, sans le dire forcément, sur des hypothèses sur la nature des relations humaines et le fonctionnement psychologique de l'humain.

Exemple

Le SONCAS

On doit à Bernard Julhiet cette classification déjà ancienne (années 70) des motivations d'achat.

Elle part de l'hypothèse que l'acte d'achat repose sur un ou plusieurs des ressorts suivants :

- Sympathie
- Orgueil
- Nouveauté
- Confort
- Argent
- Sécurité

Les principes de l'influence selon Cialdini

Robert Cialdini¹ est sociologue et psychologue, et travaille depuis de nombreuses années sur l'influence. Sa recherche a porté sur les mécanismes qui font que nous disons plus facilement « oui » à une demande, qu'elle quelle soit, et indépendamment de son bien-fondé.

Ces mécanismes sont les suivants :

- Soumission à une autorité
- Désir de se montrer cohérent



¹ Professeur à l'Université d'Etat d'Arizona, et auteur de l'ouvrage *Influence et manipulation*, First, 1990.