

LE GRAND LIVRE DE LA
VENTE

Nicolas CARON • Frédéric VENDEUVRE

LE GRAND LIVRE DE LA VENTE

TECHNIQUES ET PRATIQUES DES
PROFESSIONNELS DE LA VENTE

3^e édition

DUNOD

Maquette intérieure : Yves Tremblay
Mise en page : PCA

<p>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.</p> <p>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</p>	<p>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.</p> <p>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).</p>
--	--



© Dunod, 2019
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-079133-0

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

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

SOMMAIRE

Introduction – LA VENTE : UN MÉTIER « IMMENSE »	1
PARTIE 1 LES FONDAMENTAUX	19
CHAPITRE 1 PROSPECTER	21
CHAPITRE 2 CONDUIRE L'ENTRETIEN	95
CHAPITRE 3 CONVAINCRE	157
CHAPITRE 4 CONCLURE LA VENTE ET NÉGOCIER	227
CHAPITRE 5 FIDÉLISER SES CLIENTS	303
CHAPITRE 6 DÉVELOPPER SON MENTAL	333
CHAPITRE 7 METTRE LE SOCIAL SELLING AU SERVICE DE SON EFFICACITÉ COMMERCIALE	361
PARTIE 2 LES EXPERTISES	373
CHAPITRE 8 VENDRE AUX GRANDS COMPTES	375
CHAPITRE 9 VENDRE PAR ÉCRIT	441
CHAPITRE 10 VENDRE VIA UNE SOUTENANCE FACE À UN JURY	479
CHAPITRE 11 VENDRE PAR LA VALEUR	511
Conclusion – LA VENTE : UN MÉTIER, UN ACTIF, UN ÉTAT D'ESPRIT	553
Bibliographie	555
Index	557
Table des matières	561



Halifax Consulting
Sales Performance

Nicolas Caron et Frédéric Vendeuvre sont les deux fondateurs du cabinet Halifax Consulting.

Créé en 2003, Halifax Consulting est un cabinet international de conseil et formation en performance commerciale.

Grâce à ses nombreuses filiales, relais et partenaires locaux, Halifax Consulting accompagne également ses clients sur les zones géographiques à forte croissance, en tenant compte des spécificités et langues de chaque marché.

Les solutions *digitales learning* du cabinet Halifax Consulting sont devenues des « best-sellers » et permettent d'accélérer les déploiements de projets de transformation commerciale ambitieux.

Plus de détails sur les offres du cabinet sur le site www.halifax-consulting.com

Vous pouvez aussi échanger avec les deux auteurs et leurs équipes sur le Grand Blog de la Vente :

www.legrandblogdelavente.com

LEGRANDBLOGDE LAVENTE
Powered by Halifax Consulting

REMERCIEMENTS

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

Nous devons également beaucoup aux encouragements et à la compréhension de nos compagnes et enfants respectifs,

À Emmanuelle, Alban, Philippine, Joséphine, Vianney

À Delphine, Alexandra, Juliane.

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

Nicolas Caron
Frédéric Vendeuvre

INTRODUCTION

LA VENTE : UN MÉTIER « IMMENSE »

Si vous avez choisi cet ouvrage, c'est qu'assurément la vente est un sujet sérieux pour vous. Pour nous aussi. Cela fait près de trente ans que nous nous y intéressons. Une dizaine d'années chacun en tant que commerciaux, puis tant que consultants formateurs et depuis près de vingt ans maintenant en tant que dirigeants d'Halifax Consulting, cabinet spécialisé sur le conseil et la formation en performance commerciale. Souvent, ceux qui nous connaissent peu nous assimilent, en tant que consultants, à des théoriciens loin des réalités du terrain. Les autres savent que nous n'avons jamais cessé d'exercer notre métier, vendre, y compris pour créer et développer notre cabinet qui est devenu aujourd'hui un des leaders incontestés du marché français, présent dans de nombreuses régions du Monde. Mais nous aimons aussi les concepts car il n'y a rien de plus utile qu'un bon concept.

Alors, si vous avez en main ce livre, c'est que probablement nous avons en commun la passion du terrain et de l'expérimentation et, en même temps, l'exigence théorique qui permet la transmission. Nous sommes donc certains que nous passerons de bons moments ensemble. Soit parce que vous débutez et devez encore découvrir les arcanes de la vente, soit parce que vous souhaitez en approfondir quelques composantes spécifiques. De votre attente découlera votre chemin de lecture. Notre ambition, dans cet ouvrage, n'est pas d'apporter des réponses exhaustives ou définitives, car la réussite commerciale conservera toujours une part de mystère et de magie, voire d'anti-techniques. Nous avons voulu modestement formaliser ce que nous avons pu expérimenter, modéliser, vivre et observer soit au fil de nos propres expériences, soit *via* l'observation de nos clients que nous formons à la vente dans de nombreux secteurs d'activité différents. De là à vous proposer un ouvrage de 600 pages... Encore fallait-il oser ?

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

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

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

CINQ RAISONS POUR « OSER » 600 PAGES SUR LA VENTE

1. ILLUSTRER LE RÉEL NIVEAU D'EXIGENCE DU MÉTIER, SA COMPLEXITÉ GRANDISSANTE ET L'ACCÉLÉRATION DE SA PROFESSIONNALISATION

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

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

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

Le phénomène de concurrence n'est certes pas nouveau : ce qui est nouveau, c'est qu'il soit totalement généralisé, beaucoup plus large et évidemment international. Dans la *business to business*, cette concurrence intensifie les négociations avec des organisations d'achats professionnalisées. Le particulier aussi profite de la concurrence, notamment grâce à Internet qui lui donne accès à un centre commercial mondial.

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

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

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

veur vocal – payant – avec un menu déroulant de sept services, le dernier annoncé étant justement celui dont on a besoin ?

- **Un niveau de complexité grandissant**

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

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

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

- **L'élargissement des gammes**

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

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

- **La recherche de services à valeur ajoutée**

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

Dans d'autres secteurs, il s'agit simplement d'une question de survie : pour ne pas être confronté à une guerre de prix sur des prestations banalisées, il faut remonter dans la chaîne de valeur pour proposer au client des solutions spécifiques apportant une différenciation. Les éditeurs de logiciels doivent vendre du consulting amont. Les consultants doivent

vendre du *facilities management* avec engagement de résultat. Les industriels doivent vendre du co-développement de produits par leur bureau d'études. Là encore, il s'agit souvent d'une révolution des mentalités et des pratiques pour les commerciaux.

- **Une professionnalisation qui doit s'accélérer**

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

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

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

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

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

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

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

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

2. EN FINIR AVEC L'IDÉE QUE LA VENTE EST UN SAVOIR-FAIRE « MINEUR » QUI S'ACQUIERT TRÈS RAPIDEMENT OU QUI NE S'ACQUIERT JAMAIS

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

Il s'agit souvent pour les premières :

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

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

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

On peut également dire que, pour les filiales de multinationales étrangères, la question du retour sur investissement de la formation commerciale est une évidence. Leur objectif est de focaliser encore plus la formation sur les résultats. Alors que bon nombre de leurs homologues français doutent encore du retour sur investissement de la formation commerciale et donc focalisent leur demande de garantie sur des processus acces-

soires et loin du terrain (itinéraire pédagogique détaillé, propriété intellectuelles des contenus, etc.).

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

3. RASSEMBLER UN ÉTAT DE L'ART COMPLET SUR LES COMPOSANTES DES TECHNIQUES DE VENTE PERTINENTES AUJOURD'HUI

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

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

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

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

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

Se contenter de les « maîtriser » ne suffit plus. Les clients désormais habitués à dialoguer avec des commerciaux formés sont de plus en plus aptes à repérer la « tactique » mal digérée. C'est par exemple le cas des techniques d'accroche téléphoniques parfaitement identifiées par ceux qui les subissent régulièrement (technique des 3 oui, sourire forcé, offre gratuite, etc.). Pour obtenir un rendez-vous avec un décideur ultra sollicité, cela ne suffit plus. Les techniques d'entretien rigides sont immédiatement repérées et laissent sous-entendre au client que le commercial présuppose que l'on peut lui « forcer la main »... Présupposé pour le moins blessant dans une société où le « sentiment de liberté » est un facteur clé de valorisation.

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

4. DONNER DES ARGUMENTS À CEUX QUI DOIVENT AFFRONTER LES ÉTERNELS PRÉJUGÉS SUR LE MÉTIER DE LA VENTE

EXEMPLE

À peine sorti de sa grande école de commerce, le fils d'un de nos bons amis commençait sa première recherche d'emploi. Intelligent, très motivé, ce jeune diplômé modèle recherchait alors un poste de commercial. « Si possible dans l'industrie !... nous avait-il confié. Nous avions du mal à contenir notre joie de voir que ce type de spécimen existait encore... Quelques semaines, et surtout quelques entretiens de recrutement plus tard, le discours n'était déjà plus le même. Désormais, ce que recherchait notre jeune ami, c'était un poste qui lui permette d'accéder rapidement à une fonction de marketing. « Je préfère travailler sur des projets transversaux !... » nous a-t-il dit alors. Finalement, tout est donc rentré dans l'ordre...

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

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

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

Nous considérons que ces préjugés ne sont pourtant pas une fatalité. Laissez-nous donc mettre notre robe d'avocat et apporter des réponses et des arguments pour convaincre

de l'intérêt de ce fabuleux métier qu'est la vente et ainsi ne plus subir l'impact négatif des fausses bonnes raisons exprimées par ceux qui s'en détournent.

- **La vente, ce n'est pas pour moi !**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

EXEMPLES

- Est-ce que le processus de recrutement vous donne l'impression que tous les moyens sont mis en œuvre pour recruter les meilleurs ?
- Existe-t-il une véritable filière d'évolution au sein de la fonction commerciale de cette entreprise de façon verticale afin que la promotion à un poste de management ne soit pas la seule évolution proposée à un commercial qui réussit ?
- Quels sont les moyens mis régulièrement en œuvre pour développer les compétences commerciales ? Les meilleurs commerciaux sont souvent ceux qui se remettent le plus en cause et qui cherchent à travailler les détails qui les aideront à faire la différence face à la concurrence. Quelles sont les formations commerciales (hors formations produits et process) proposées à l'intégration, la première année et ensuite ? Quels sont les parcours pour évoluer dans la fonction commerciale ? Avec quelles échéances, statuts, salaires ?
- Quelle est la réputation de votre futur manager ? Ce point est parfois difficile à vérifier mais cela vaut la peine d'essayer avant de vous lancer. « Tomber » sur un manager qui manage uniquement par le suivi et la gestion des résultats peut être une bonne raison pour changer de métier très rapidement.

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

- **Vendre c'est mentir...**

EXEMPLE

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

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

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

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

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

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

Si rien n'est jamais acquis, tout est possible. Alors vive le risque! Mais malheureusement, nos sociétés développées et vieillissantes semblent allergiques au risque. Chaque risque, qu'il soit social, économique, environnemental, etc., fait l'objet de règlements et de

lois. Certaines réglementations sont même inscrites dans la Constitution : le principe de précaution.

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

5. RAPPELER QUE L'INNÉ ET L'ACQUIS EN MATIÈRE DE VENTE NE S'OPPOSENT PAS MAIS SONT COMPLÉMENTAIRES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5. Le goût et le talent de la dialectique : les techniques de communication s'apprennent. Certes. Mais si, au départ, on n'a pas un minimum d'attirance pour la relation, le goût du débat, la tâche devient compliquée.

▸ *Si la communication est pour vous un effort, alors devenez informaticien, ce sera perçu comme une qualité.*

6. La modestie et une volonté réelle de progresser : plus on vend, plus on a d'affaires, mais paradoxalement plus on a d'affaires, plus on connaît d'échecs. Et donc plus on cultive une sagesse de la modestie devant la performance. Comment continuer à progresser et profiter de chaque échec pour s'améliorer ?

▸ *Si vous pensez déjà que vous n'avez plus rien à apprendre, alors faites de la politique.*

7. La résistance à l'échec : Churchill disait à propos de la réussite qu'elle dépend de la capacité à rebondir échec après échec sans perdre son enthousiasme. C'est exactement ce qu'on peut attendre d'un vendeur. La capacité à se concentrer sur ce qu'il y a à faire (le chemin) sans être tétanisé par le résultat à atteindre est une qualité essentielle. De même que le rebond d'un sportif après une défaite.

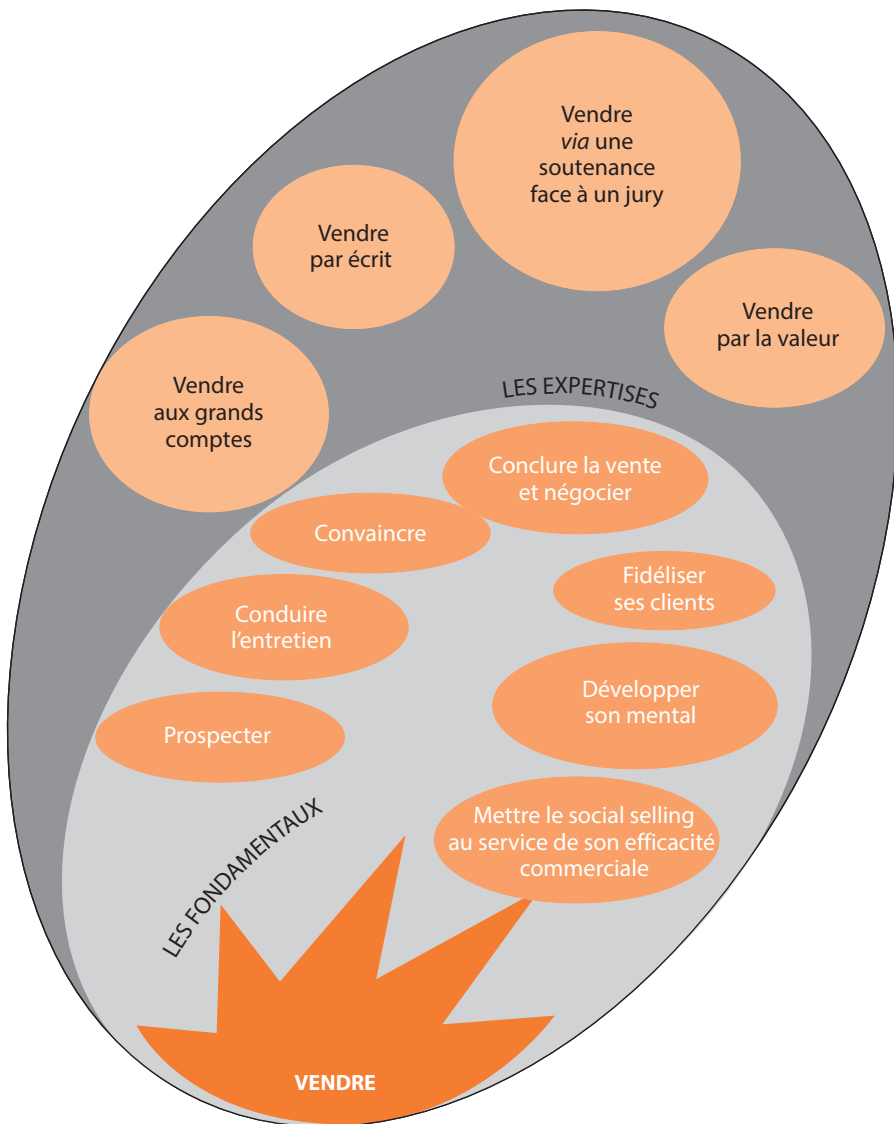
▸ *Si vous ne supportez par l'idée de la défaite, alors choisissez la comptabilité.*

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

COMMENT CET OUVRAGE EST-IL CONSTRUIT ?

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

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



PARTIE 1 – LES FONDAMENTAUX

• **Chapitre 1 : Prospector**

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

Cinq ressources complémentaires sont présentées :

- organiser son plan d'action ;
- prospector par téléphone ;
- demander des recommandations ;
- développer son réseau ;
- optimiser les nouveaux outils d'aide à la vente au service de la prospection.

• **Chapitre 2 : Conduire l'entretien**

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

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

• **Chapitre 3 : Convaincre**

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

- l'art du questionnement et de l'écoute ;
- les techniques d'argumentation ;
- le traitement des objections ;
- la présentation (sereine) de son prix de vente.

- **Chapitre 4: Conclure la vente et négocier**

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

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

- **Chapitre 5: Fidéliser ses clients**

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

L'objectif de ce chapitre est triple :

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

- **Chapitre 6: Développer son mental**

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

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

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

- **Chapitre 7: Mettre le social selling au service de son efficacité commerciale**

Le Social Selling est désormais un prérequis à toute activité commerciale. C'est pour cela que nous l'avons traité dans la partie consacrée aux « fondamentaux ». L'objectif de ce chapitre est de vous rappeler les objectifs du social selling et les repères pour faire de son profil linkedin un aimant à leads... Les points clés du chapitre sont :

- Peaufiner son profil LinkedIn
- Renforcer la puissance de son réseau
- Surveiller son SSI

PARTIE 2 – LES EXPERTISES

• Chapitre 8 : Vendre aux grands comptes

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

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

• Chapitre 9 : Vendre par écrit

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

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

• Chapitre 10 : Vendre *via* une soutenance face à un jury

Pour vendre des affaires importantes, un bon travail amont chez le client et une offre écrite professionnelle permettent de passer de la première sélection à la *short-list*... Ensuite vient souvent le temps de la soutenance. Ce rituel bien français du grand oral concerne de nombreux commerciaux qui doivent alors convaincre un groupe de décideurs devant qui «défilent» chacun leur tour les différents fournisseurs. Nous allons donc passer en revue dans ce chapitre les points clés à mettre sous contrôle pour vous donner les meilleures chances de succès si vous êtes concerné par cet exercice. Tous ces points sont traités autour des deux étapes clés :

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

- **Chapitre 11: Vendre par la valeur**

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

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

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

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

SOMMAIRE

CHAPITRE 1	PROSPECTER	21
CHAPITRE 2	CONDUIRE L'ENTRETIEN	95
CHAPITRE 3	CONVAINCRE	157
CHAPITRE 4	CONCLURE LA VENTE ET NÉGOCIER	227
CHAPITRE 5	FIDÉLISER SES CLIENTS	303
CHAPITRE 6	DÉVELOPPER SON MENTAL	333
CHAPITRE 7	METTRE LE SOCIAL SELLING AU SERVICE DE SON EFFICACITÉ COMMERCIALE	361

LES

FONDAMENTAUX

PARTIE

1



