

COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Michaël AGUILAR

CONCLURE LA VENTE

Décrochez plus de commandes,
signez plus de contrats

2^e édition

DUNOD

Mise en pages : Nord Compo

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, 2021

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-081985-0

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

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

Table des matières



Introduction	1
Chapitre 1 ■ Que faut-il savoir à propos de la conclusion de la vente ?	5
Pourquoi ne pas avoir réussi à conclure ?	6
Pourquoi est-il si difficile de conclure ?	13
Une notion fondamentale : les conclusions intermédiaires	18
Ne pas aller en entretien sans savoir comment conclure	25
Chapitre 2 ■ Rappel des fondamentaux des techniques de vente	29
L'ouverture d'entretien	30
La découverte des besoins et des motivations d'achat	32
L'argumentation (qui donne envie d'acheter)	38
La réponse aux objections (pour avancer vers la conclusion)	41
Chapitre 3 ■ Les accélérateurs de conclusion	47
L'effet « fast-food » ou l'accélérateur de conclusion au moment de l'ouverture d'entretien	48
Les accélérateurs de conclusion au moment de la découverte	50
Les accélérateurs de conclusion au moment de l'argumentation	55

Chapitre 4 ■ La conclusion de la vente	65
Les signaux d'achat	69
Les douze techniques pour conclure la vente	75
Le poids du silence	92
Le client dit « oui », ce n'est pas fini	94
Chapitre 5 ■ Comprendre la psychologie du client pour conclure plus facilement	97
La méthode DISC pour augmenter l'efficacité des conclusions	98
Comment conclure avec chacun des profils DISC	103
Chapitre 6 ■ Comment répondre à l'objection « je vais réfléchir »	111
Recommandations préalables	112
Treize techniques pour vaincre l'objection « je vais réfléchir »	113
Les techniques les plus efficaces en fonction du profil DISC du client	128
Chapitre 7 ■ Comment se relever d'un échec ?	131
Conclure, c'est échouer !	132
Ce que vous pensez détermine la façon dont vous vous sentez	135
À l'origine d'une faible résistance à l'échec : l'erreur d'interprétation	136
Comment se remettre d'un échec ?	141
Apprenez de vos échecs !	148
Vous n'avez pas conclu et c'est une excellente nouvelle !	153
Que faire si vous ne parvenez toujours pas à conclure ?	155
Chapitre 8 ■ Conclure, une question de mental	159
Définir sa vision	160
Définir ses valeurs	167
Objectifs et plans d'action	170

Vos sources de pouvoir	171
La force de visualisation	177
La force de l'optimisme	179
Conclusion	187
Annexe 1 Grille de rebond	189
Annexe 2 Que voyez-vous ?	193
Annexe 3 Les valeurs	195

Introduction



– ... Et voilà, pour 29 989 €, avec toutes les options que je viens de vous citer, ce véhicule est à vous ! Et nous offrons ce mois-ci, pour 1 € de plus, les fauteuils en cuir. Qu'en pensez-vous ?

– C'est très intéressant. Je vais réfléchir et vous donner une réponse très vite.

– Euh... Sur quel point pensez-vous faire porter votre réflexion ?

– Je ne sais pas... Je n'aime pas prendre de décision à chaud. Je vais aussi voir ce que disent les forums Internet à propos de ce modèle, comparer avec la concurrence.

– Vous savez, ce qu'on lit sur les forums Internet n'est pas vraiment fiable. Et parfois, de mauvaises critiques sont directement envoyées par nos concurrents...

– Pas toutes. De plus, vous êtes le premier concessionnaire que je rencontre. Je ne peux pas acheter alors que j'ai à peine commencé ma recherche de voiture. Je vais voir ce que vos concurrents proposent avant de me décider. En tout cas, merci de m'avoir si bien renseigné. Au revoir.

– À bientôt, j'espère.

Ce drame se produit souvent. Il offre un exemple de la difficulté du métier de vendeur. La chute dans le dernier mètre... Car le produit a

parcouru un trajet considérable depuis le moment où il a été pensé par son concepteur, réalisé par les ingénieurs, financé par ses promoteurs, fabriqué par les techniciens et les ouvriers et enfin packagé et marketé pour arriver à sa commercialisation par les revendeurs. Le voici à présent entre les mains du commercial qui, durant une heure, face au client, a déployé son argumentaire. Ce dernier était favorablement impressionné par la démonstration du vendeur et son désir pour le produit a bien été éveillé. Un rien, donc, le séparait du statut d'acheteur... Et pourtant, il n'achètera pas ! Il aura manqué la petite étincelle qui aurait allumé le feu. Tous les paramètres étaient cependant réunis. Qu'a-t-il manqué justement ? Pourquoi la décision n'a-t-elle pas été prise en faveur du vendeur ?

La conclusion de la vente est une étape qui vient sanctionner le savoir-faire du vendeur. Mais pas seulement le sien. C'est l'instant qui consacre aussi le travail de tous les acteurs de l'entreprise, l'image de celle-ci, sa réputation, ses hommes ; à l'instant où le client dit « j'achète », il rend hommage non seulement au vendeur dont le travail a été bien accompli, mais également à toute l'entreprise qu'il représente. Voilà pourquoi cette étape est de loin le moment le plus délicat de la vente.

Certains vendeurs ne vivent que pour cet instant où leur taux d'adrénaline grimpe... C'est l'équivalent, pour ces derniers, du moment où le parachutiste se jette dans le vide, où le rideau se baisse pour l'acteur qui espère alors, oreilles dressées, les applaudissements. L'intensité émotionnelle, au moment de la conclusion, est toujours à son paroxysme car la vente peut basculer d'un côté ou de l'autre, en une seconde, à cause d'un mot ou d'un détail infime... Cet instant cristallise les compétences techniques du vendeur, mais aussi son talent, son intuition et toutes les qualités qui relèvent de son intelligence émotionnelle. À cet instant, l'aptitude du vendeur compte autant que son attitude.

Autrement dit, la conclusion de la vente exige la réunion d'un grand nombre de qualités chez le vendeur et l'erreur serait de croire que les seules techniques de vente (et notamment les techniques de conclusion) suffisent à emporter la décision du client.

La conclusion de la vente est l'étape la plus complexe de l'entretien de vente, précisément parce qu'elle requiert toutes les qualités : préparation, savoir-faire, sang-froid, délicatesse, insistance, décontraction, vivacité d'esprit ; la liste n'est pas close. Par exemple, le vendeur qui n'aurait pas anticipé l'objection « je vais réfléchir » ou « je veux comparer avant de prendre une décision » hypothèque ses chances de conclure avec succès. De même, s'il est anxieux à l'idée qu'il pourrait ne pas réussir la vente, il transmettra sans s'en rendre compte son angoisse au client qui la ressentira confusément et demandera un délai de réflexion supplémentaire.

C'est pour répondre aux nombreuses demandes des vendeurs, confrontés à des clients de plus en plus difficiles, que j'ai écrit ce livre. En effet, l'intensification de la concurrence, l'avènement d'Internet qui informe toujours plus les clients et les effets de la crise qui crispent et retardent les clients en situation d'investir, obligent les vendeurs à affûter toujours plus leur savoir-faire commercial, et ce, particulièrement au moment de la conclusion.

Pour la première fois, un livre aborde le champ de la technique et de la psychologie pour répondre à l'éternelle question de tous les vendeurs du monde : « Comment puis-je conclure davantage ? »

Comment lire ce livre ?

Conclure la vente est un livre-outil à lire avec un stylo. Annotez-en les pages, griffonnez, soulignez, surlignez et, surtout, testez, utilisez et mesurez les résultats !

La technique de conclusion universelle qui permet d'enlever toutes les ventes n'existe pas ! Elle n'existera jamais. Les techniques de conclusion relèvent du style et des statistiques. Telle technique fonctionnera à 72 % avec vous et à 59 % avec un autre. C'est à vous qu'il appartient de choisir les techniques qui correspondent le mieux à votre personnalité (et à celle du client) et d'expérimenter, comme vous le feriez pour le choix attentif d'une monture de lunettes. Vous devrez donc faire de

nombreux essais et en observer les effets. Puis vous tirerez vos conclusions sur les techniques qui vous permettront d'augmenter votre taux de transformation des prospects en clients.

En appliquant consciencieusement ces recommandations et en mettant en œuvre les techniques présentées dans cet ouvrage, l'augmentation de vos ventes est assurée.

C'est pourquoi je me permets de penser que ce livre est le meilleur investissement que vous ayez fait pour votre formation commerciale...

Pour contacter l'auteur

michael.aguilar@vendeurs-elite.fr

Chapitre 1

Que faut-il savoir à propos de la conclusion de la vente ?

Executive summary |

- ▶▶ **La conclusion de la vente** est une affaire tout à fait psychologique.
- ▶▶ **Nous allons aborder ici les ressorts psychologiques** qui interviennent dans la conclusion de la vente : comment la peur du vendeur rencontre-t-elle la peur du client ? Pourquoi les vendeurs se trompent-ils, le plus souvent, lorsqu'ils essaient d'expliquer un échec ?
- ▶▶ **Nous verrons aussi qu'une technique très simple**, les « conclusions intermédiaires », permet d'abaisser notablement le niveau de stress de cette étape décisive qu'est la conclusion de la vente.

Pourquoi ne pas avoir réussi à conclure ?

Un jour, au Kenya, un éléphant s'introduit dans un village. Il se dirige tranquillement, sans faire de dégâts, vers le centre du village où il s'installe. Les habitants intrigués s'approchent avec précaution et, comprenant que leur visiteur n'a que des intentions pacifiques, l'entourent, le caressent et finissent même par le nourrir. On court chercher les six aveugles du village afin qu'ils approchent le pachyderme. Le soir, au coin du feu, ceux-ci partagent leur expérience. Le premier, qui a caressé le flanc de l'animal, déclare : « En fait, un éléphant, c'est un peu comme un mur de boue séchée. » « Pas du tout, proteste le deuxième qui en a caressé la trompe, un éléphant, c'est plutôt un gros serpent. » Le troisième, qui a touché les défenses, s'étonne : « Mais non, un éléphant, c'est un bout de bois tout lisse ! » « Absolument pas, réplique le quatrième qui a touché une jambe, c'est un tronc d'arbre. » « Mais de quoi parlez-vous ? intervient le cinquième qui a attrapé la queue, un éléphant, c'est une corde. » Le sixième aveugle, qui a posé ses mains sur une oreille, clôt la conversation, péremptoire : « Un éléphant, c'est une toile en cuir. »

Dans cette histoire, il existe une réalité mais six conclusions différentes. Elle illustre la difficulté éprouvée à analyser l'échec (ou le succès) d'une vente du point de vue du vendeur (ou du chef des ventes qui l'accompagne). Elle peut donner lieu à autant de débriefings différents qu'il y a d'observateurs. Voilà pourquoi l'analyse des entretiens de vente par le supérieur hiérarchique du vendeur ressemble souvent à ce qui suit :

Le chef des ventes : La vente n'a pas été signée. Comment analyses-tu cet échec ?

Le vendeur : Je pense que le client n'était pas prêt. Dans un mois il aura mûri sa décision. Il n'en est qu'au début de sa réflexion et ce n'était pas le moment.

• • •

Le chef des ventes : Pour ma part, j'estime que tu n'as pas assez exploré ses besoins, identifié ses problèmes, et qu'en définitive tu n'as pas pu lui faire une présentation adaptée à sa situation.

Le vendeur : Je pense que son besoin est très clair et n'a pas besoin d'être exploré davantage puisqu'il nous a dit qu'il était content de son matériel actuel mais qu'il avait juste besoin de produire un peu plus pour faire face à une demande plus importante. En revanche, il veut pouvoir comparer et réfléchir un peu avant de se décider. Cela me semble parfaitement normal puisque nous sommes le premier fournisseur qu'il reçoit.

Le chef de vente : Sans doute, mais du coup tu n'as pas fait une présentation exhaustive des possibilités de notre matériel et tu ne lui as pas donné suffisamment envie de l'acheter. Dans ces conditions, il ne pouvait pas signer !

Le vendeur : Personne n'aurait réussi à le faire signer aujourd'hui.

Le chef des ventes : Si tu te disais cela avant de le rencontrer, tu n'avais en effet aucune chance.

Qui a raison ? Qui a tort ? Le client seul le sait. Et encore ! Il n'est pas toujours conscient des raisons véritables qui l'ont incité à acheter ou à ne pas le faire !

Nous savons qu'un processus décisionnel est un cocktail complexe de raisons objectives et subjectives, rationnelles et émotionnelles qu'aucune analyse ne peut identifier exactement. De surcroît, lorsqu'il explique ce qui l'a conduit à l'achat, le client ne peut citer que les raisons conscientes. Or une grande part des mobiles de la décision se trouve dans les profondeurs de l'inconscient. Un exemple : une dégustation en aveugle démontre qu'une majorité de consommateurs de soda préfèrent le goût du Pepsi à celui du Coca-Cola. En revanche, les mêmes personnes placées devant un linéaire de grande surface achèteront plutôt du Coca-Cola. Pour quelle raison ? Les chercheurs en neurosciences se sont penchés sur la question et ont démontré que dans le cerveau, l'achat du soda ne sollicite pas seulement la région du goût. Au moment du choix de la marque interviennent les régions limbiques et préfrontales du cerveau, sièges

de nos valeurs et de nos souvenirs émotionnels. Ainsi, le Coca-Cola est tellement ancré dans la culture américaine (tout le monde a vu les G.I., les athlètes aux Jeux Olympiques, les vedettes des films hollywoodiens, les cosmonautes de retour de la Lune, les Beach Boys, et bien d'autres, une bouteille ou une canette de Coca-Cola à la main) que le fait de consommer du Coca-Cola réveille la part d'Amérique qui sommeille en chacun de nous.

S'agissant des produits de luxe et autres produits premium, le processus se révèle encore plus complexe car il comporte des éléments moins avouables. Demandez à leur propriétaire pourquoi il a dépensé tant d'argent pour s'acheter une Porsche, une montre Jaeger-LeCoultre ou un sac Louis Vuitton... Soyez certain que la réponse ne sera pas la bonne. Vous entendrez :

- « Une mécanique horlogère, c'est d'abord un objet d'art fabriqué à la main. Elle est d'une sophistication incroyable et elle a une histoire... »
- « J'adore Louis Vuitton, leurs sacs ont des volumes très équilibrés. Leur forme me convient parfaitement et ils sont d'une qualité irréprochable. Les surpiqûres, la doublure, tous les détails... rien n'a été laissé au hasard. »

Ces justifications *a posteriori* ne sont probablement pas les raisons véritables de l'achat. La preuve : remplacez le monogramme LV des sacs Louis Vuitton par les initiales MA (les miennes), tout en conservant le même design, la même qualité, les mêmes surpiqûres... Il ne s'en vendra plus un seul. Retirez l'étoile à trois branches des Mercedes et inscrivez la marque Dacia à la place (en conservant le prix d'une Mercedes) : les acheteurs s'en détourneront. Pourquoi ? Parce que les clients des produits de luxe et des produits premium achètent avant tout un objet de représentation sociale, un étendard qui proclame : « j'ai réussi et j'ai de l'argent » ou « je suis un esthète » ou « je suis arrivé au sommet de l'échelle sociale et je le prouve ». Message qui se passe de mots tout en étant d'une grande éloquence. La conclusion

en est que de multiples facteurs peuvent expliquer qu'une vente se conclue positivement ou échoue. On citera par exemple : le produit lui-même, le prix, l'image de l'entreprise, la personne du vendeur, la technique de vente utilisée, l'état d'esprit du client au moment de l'argumentaire... Tous ces éléments se côtoient lors de la conclusion. Parfois le vendeur aura beau maîtriser son produit, sa technique et se montrer irréprochable, si son client n'apprécie pas l'image de son entreprise, il ne parviendra pas à conclure.

J'ai une passion : les belles mécaniques horlogères, à condition qu'elles proviennent de manufactures helvétiques très précises. Que le meilleur vendeur du monde se présente avec le meilleur produit du monde : s'il n'appartient pas aux productions de mes fabricants sélectionnés, il n'aura aucune chance de me convaincre. Je n'utiliserais pas son produit même s'il me l'offrirait. Ainsi, un vendeur en horlogerie, après avoir déployé tous ses talents et malgré tout échoué, pourra attribuer son échec à un défaut de son argumentation. Mon refus ne lui sera pourtant aucunement imputable. Traiter le sujet de la conclusion de la vente en le réduisant aux techniques de conclusion est regrettable. On l'a compris, même des éléments pouvant paraître négligeables ont leur part dans la réussite ou l'échec d'une conclusion. Parfois c'est un détail minime qui ruine l'espoir du vendeur de conclure avec succès. Confucius le disait : « L'homme trébuche sur un caillou, pas sur une montagne. » En témoigne le dialogue suivant, dont j'ai été témoin, entre un vendeur de solutions informatiques de gestion et son prospect.

Le vendeur : Nos solutions sont maintenant largement éprouvées puisqu'elles ont été adoptées par 3 850 hôtels en France et dans le monde, ce qui fait de nous l'un des leaders de l'informatique de gestion hôtelière.

Le client : Eh bien justement ! C'est pour cette raison que je préfère ne pas traiter avec vous. C'est toujours pareil avec les entreprises leaders, les outils sont figés, les modules complètement packagés et il n'y a aucune souplesse dans le service. Si je traite avec un professionnel

plus petit, je serai considéré comme un client plus grand et ils feront plus d'efforts si je leur demande une adaptation du soft aux particularités de mon entreprise. De plus, le service après-vente est meilleur avec une petite entreprise qui ne peut pas se permettre de perdre un client.

Le vendeur : Mais notre service après-vente est très performant ! Nous avons 94 % de satisfaction clients.

Le client : C'est ce que dit mon opérateur téléphonique dans ses publicités ! Et pourtant, chaque fois que j'appelle, c'est une perte de temps effroyable avec au bout du compte les plus grandes difficultés à obtenir le rétablissement de ma connexion Internet... Laissez tomber, je n'ai plus confiance dans les grandes entreprises. Ce sont des dinosaures, pas assez souples pour s'adapter.

Ici, le vendeur présumait que le fait d'être leader sur son marché était un argument rassurant. Mais il n'a pas assez découvert son client et notamment ses expériences passées avec des progiciels de gestion. Résultat, il perd la vente à cause d'un argument qu'il croyait décisif. Si la découverte client avait été correctement conduite et l'aversion du client pour les « grands groupes incapables d'adaptation » identifiée, l'argumentation du vendeur aurait passé sous silence le message « nous sommes un leader mondial de l'informatique de gestion hôtelière » pour dire alors « nous sommes une organisation divisée en petites structures très souples et hyper-réactives. En revanche, nous profitons de la solidité d'un grand groupe pour garantir la pérennité et le suivi de votre installation ».

Pour ces raisons, conclure la vente requiert de l'excellence à toutes les étapes de l'entretien de vente. Il ne faut rien négliger, ne s'autoriser aucune impasse, autrement dit ne présenter aucun défaut dans sa cuirasse car c'est souvent là que le client insérera son épée. Le métier de vendeur est des plus exigeants et ne souffre pas l'improvisation. Un faux pas et c'est l'échec commercial.

Lorsqu'on passe en revue les raisons pour lesquelles un vendeur peut échouer lors de la conclusion, on constate que les causes ne relèvent pas de la seule phase de conclusion. À titre indicatif, voici

une liste de 20 raisons le plus souvent impliquées dans l'échec d'une vente. Elle n'est bien sûr pas exhaustive.

1. Le vendeur « ne passe pas » physiquement.

Mal habillé, trop bien habillé, visage ingrat, attitude trop sérieuse ou nonchalante... Les raisons non verbales suscitant rejet ou réprobation ne manquent pas et l'on en chercherait vainement la logique. Certaines d'entre elles sont impossibles à corriger, tel un visage qui n'inspire pas le client. Dans ce cas, si le vendeur s'en aperçoit, il cédera sa place à un collègue qui « passera » peut-être mieux que lui...

2. Le vendeur est agressif.

Une démarche commerciale trop insistante provoque parfois un rejet sans appel. De nombreux clients veulent se sentir entièrement libres et écartent les vendeurs qui se focalisent trop sur la conclusion.

3. Le vendeur n'est pas crédible.

Il n'a pu masquer son manque de connaissance du produit ou service, et le client l'a perçu aussitôt.

4. Le vendeur ne suscite pas l'envie d'acheter.

Manquant d'enthousiasme, terne, fatigué, le vendeur n'a pas l'air d'y croire lui-même. Comment pourrait-il dans ces conditions convaincre le prospect d'acheter son produit ?

5. Le vendeur n'inspire pas confiance.

Promesses extravagantes, arguments fantaisistes, contre-vérités... Rien de tel pour disqualifier le vendeur. Les soupçons étant nés, les prospects préfèrent s'abstenir.

6. L'argumentation est décalée.

Le vendeur suppose les besoins de son interlocuteur et argumente sans se rendre compte que son exposé ne sert à rien car les attentes de son client sont tout autres.

7. L'entreprise n'est pas rassurante.

Trop petite, trop récente, pas assez connue, ayant connu des difficultés ou entachée d'une mauvaise réputation... Quelle que soit la