Vente

Illusions et Erreurs

**Dysfonctionnements**

Incitations à mieux vendre

# Dix péchés capitaux

# Gestion commerciale

Méthode de présentation

**Objection : Un passage obligé**

Objections courantes

Réponses aux objections courantes

Méthode de défense du prix

Quelques questions à poser

Valeur de l’argumentation

Conclusion : La phase ultime

Fiches techniques 1 à 8

**Salem Roger YAHI**

Illusions et Erreurs

***La vente est l'opération ultime du processus de création de valeur ; c'est la phase qui concrétise le transfert du produit au client.***

Moment de vérité où le marché apporte une réponse - bonne ou mauvaise - aux efforts consentis par l'entreprise.

## Illusions

* Avec un bon produit et une publicité originale et accrocheuse, la vente est gagnée d'avance.
* Un bon argumentaire et un vendeur "dynamique" suffisent habituellement à convaincre le client qu'il doit acheter.
* Un bon vendeur "a le métier dans le sang", il n'a pas besoin d'une formation particulière, son expérience lui suffit.
* La vente est une négociation "à somme nulle", car tout ce qui est accordé au client est autant de perdu pour l'entreprise.
* Une vente est une sorte de jeu dans lequel le plus fin et le plus malin finit toujours par l'emporter.
* Le client a besoin de nos produits. Il n 'y a donc aucune raison de se plier à ses exigences.
* Une politique de garantie et de réponse aux réclamations des clients ne peut conduire qu'à faire baisser la rentabilité.
* Nos clients sont satisfaits car nous recevons très peu de réclamations après la vente.
* Les gros clients assurent le résultat de l'entreprise, c’est évident.
* Dans la vente, l'important est de vaincre les résistances du client. Il ne faut donc pas hésiter à embellir le tableau et à promettre éventuellement un peu plus que l'on ne peut donner.

**Erreurs**

* Considérer le client comme une source de problèmes et d'ennuis (surtout une fois que la vente est conclue ).
* Estimant que les vendeurs sont de tempérament indépendant, les laisser faire leur travail à leur façon sans trop leur demander de comptes ni leur donner d'indications.
* Forcer la vente en poussant le client à acheter un produit qui ne correspond pas réellement à ses besoins.
* Réserver l’entretien de vente à parler de l'entreprise et/oudu produit au lieu de se concentrer sur les besoins du client.
* Utiliser un argumentaire de vente standardisé et rituel.
* Éluder les objections du client ou les contester, en lui montrant qu'il a tort de se poser ce genre de problème.
* Faire la "tournée" de vente de façon systématique, en visitant tous les clients.
* Une fois la vente conclue, se montrer ferme - et, s'il le faut, intransigeant - envers toute réclamation formulée par un client.
* Ne pas donner aux collègues ou collaborateurs qui sont en contact direct avec le client une responsabilité (délégation) pour lui apporter la satisfaction qu'il attend.
* Par souci de simplicité, d'équité et d'efficacité, rémunérer les vendeurs par une commission sur le chiffre d'affaires.

Dysfonctionnements

Le marché ne répond plus, les ventes ne sont pas au niveau attendu et nous sommes vraiment sûr de faire le maximum pour développer nos activités. Mais fait-on vraiment le maximum ? A-t-on identifié les dysfonctionnements possibles tout au long du processus commercial ? Y a-t-on remédié ?

Une définition de la vente pour mesurer ce qui suit :

**Vente = transfert de produits à des clients malgré les concurrents.**

Quatre possibilités d'action favorisent le développement des ventes : les **produits**, les **clients**, le **transfert** des uns aux autres, et les **concurrents**. En les passant en revue tour à tour, on identifie facilement les dysfonctionnements.

* **PRODUIT**
* **Les produits ne répondent pas aux attentes des clients**, parce qu'ils ont été conçus en interne, dans l'ignorance du marché «On sait ce qu'attend le client !»
* **Les produits ne satisfont pas les clients.** Au départ, on a effectivement étudié le marché et les besoins des clients, mais la conception est incorrecte et/ou la qualité insuffisante.
* **Il existe des "trous" dangereux dans le mix produit**. Certains produits qui entrent naturellement dans la gamme XXXX ne s'y trouvent pas, offrant ainsi une porte d'entrée idéale pour les concurrents (même si certains produits semblent peu ou pas rentables de prime abord, il faut peut-être les proposer pour occuper le terrain et amorcer d'autres ventes).
* **CliENTS**
* **D'autres utilisations sont ignorées.** Dans leur état actuel ou au prix de modifications mineures, on peut trouver d'autres façons d'utiliser les produits existants.
* **Des besoins ne sont pas identifiés.** Si vous recherchez vraiment toutes les façons possibles de satisfaire le client, vous découvrez souvent que celui-ci a d'autres besoins qui pourraient être satisfaits par de nouveaux produits que vous seriez en mesure de lui proposer.
* **Des segments de marchés ne sont pas prospectés.** Pour des raisons qui sont liées à l'habitude, à la négligence ou à des partis pris, le directeur de clientèle ignore certains types de clientèle ou certains territoires géographiques.
* TRANSFERT
* **Le réseau de distribution est insuffisant**, en couverture et/ou en densité.
* **Les méthodes de vente sont inadaptées et/ou peu performantes**, notamment si elles reposent sur une approche agressive au lieu de chercher à découvrir les besoins du client et de l'aider à résoudre ses problèmes.
* **La force de vente n'est pas motivée**, parce qu'elle n'a pas une vision claire de ce que la Direction attend d'elle, ou parce qu’elle ne lui donne pas les moyens de son action, ou encore parce qu’elle ne reconnaît pas ses efforts.
* **La force de vente est insuffisante** en effectifs et/ou en compétences.
* **Les contacts clients sont mal exploités :** XXXX ne donne pas suite, ou trop tardivement, elle ne répond pas correctement et rapidement aux demandes d'informations, elle ne cherche pas à connaître les raisons qui font qu'un prospect ne passe pas commande, etc.
* CONCURRENCE
* **Les produits concurrents sont mal ou pas connus**, notamment sur la façon dont ils répondent aux besoins des clients (qualité, prix, délais, etc.).
* **Les actions commerciales des concurrents sont ignorées**, notamment les lancements de nouveaux produits, les opérations promotionnelles, les campagnes publicitaires, etc.

De combien de dysfonctionnements sommes-nous les auteurs inconscients et les victimes consentantes ?

Faisons la liste des plus importants et préparons un plan pour les neutraliser.

Incitations à mieux vendre

De l’art d’apprendre à utiliser les bons moyens mais pas n’importe lesquels.

* Ce que nous pensons de nos produits ou services est sans intérêt, seul compte ce qu'en pense le client.
* Le client n'achète pas un produit ou un service mais la satisfaction d'un besoin.
* La satisfaction du client (ce que l'on appelle aussi la qualité) est, de très loin, le premier facteur de la réussite commerciale.
* La première chose à faire est donc de découvrir les besoins et attentes du client.
* Pour cela, il faut l'écouter attentivement, sans piaffer d'impatience avant de pouvoir enfin développer l'argumentaire que l'on a préparé.
* Il ne faut pas parler du produit mais de la satisfaction que le client en retirera.
* Sauf si on crée un nouveau marché (et encore), les ventes sont à prélever sur les ventes des concurrents.
* Les méthodes de vente qui ont assuré notre succès jusqu'ici ne sont sans doute pas celles qui conviennent pour réussir dans le futur.
* Le vendeur n'a qu'une seule occasion de faire une bonne première impression.
* Les mots sont les principaux outils du vendeur. Il faut les choisir avec soin et les utiliser avec art.
* Il faut moduler l'effort de vente en fonction des circonstances : potentiel de marge, importance de l'achat pour le client, position concurrentielle de l'entreprise, etc.
* On ne peut pas convaincre le client de la valeur du produit si l'on n'en est pas totalement convaincu soi-même...
* Si nous ne prenons pas soin de nos clients, d'autres le feront à notre place.
* Si nous considérons le client comme un adversaire, ne soyons pas étonné qu'il nous traite comme un importun ou un parasite.
* Un client a qui l’on a forcé la main est un client perdu.
* Si ce que nous apportons au client n’apparaît pas, d’une façon ou d’une autre, différent de ce que lui proposent les concurrents, il ne nous reste plus qu’à baisser les prix !

Vérifions que tous les préceptes sont compris, admis et pratiqués dans ma propre activité, mon propre service, ma propre entreprise.

Dix péchés capitaux

Rappelons les erreurs les plus importantes dont il faut se garder dans la vente :

**Être insuffisamment préparé**

L'erreur que reconnaissent le plus facilement les vendeurs. Il faut, évidemment, très bien connaître son produit, son service mais aussi obtenir une idée préalable précise sur le client, ses besoins, la façon dont on peut y répondre, la personnalité et le pouvoir de décision de l'interlocuteur, etc.

**Forcer la porte (ou le téléphone).**

C'est impensable ? Non, il existe des vendeurs qui n'hésitent pas à utiliser de faux prétextes ou de fausses allégations pour obtenir un rendez-vous. On ne peut évidemment trouver meilleur moyen de s'aliéner le client définitivement.

**Forcer la vente.**

Autre démarche douteuse, abordées dans certaines formations à la vente qui recommandent de se montrer directif pour faire basculer un client hésitant. La vente sera peut-être conclue mais il y a un risque sérieux à perdre le client.

**S'enfermer dans un combat pied à pied contre le client**, en le considérant comme un adversaire dont les intérêts sont antagonistes à ceux du vendeur et de l'entreprise.

**Chercher à tromper le client**

par des arguments fallacieux ou des promesses trompeuses. C'est le péché mortel, et ses effets à terme sont catastrophiques.

**Réciter un argumentaire standard.**

S'il est toujours utile (et parfois nécessaire) de s'aider d'une ossature de méthode et d'un canevas de présentation, il faut absolument adapter constamment le discours aux besoins du client et à la personnalité de l'interlocuteur.

**Trop parler de soi, de l'entreprise, de ses produits,**

au lieu de parler du client, de ses besoins et des avantages que les produits lui apporteront.

**Ne pas écouter le client.**

Autre erreur très fréquente. Si on le laisse s'exprimer, le client apporte de lui-même pratiquement tout ce dont le vendeur a besoin pour élaborer un argumentaire bien ciblé et convaincant.

**Ne pas répondre aux questions et objections du client**

(ou même les contester). Les interrogations et les hésitations sont généralement le signe que le client est intéressé. Il faut alors l’aider à progresser et à vaincre les doutes qui freinent encore sa décision.

**Oublier le client dès la vente conclue**

Ce changement de ton et d'intérêt est choquant. C'est par ce que l'on fait après la vente que l'on crée et entretient la fidélité du client.

Ce qui importe pour le vendeur est de se convaincre de la communauté totale d'intérêts entre le client et lui-même. Il doit investir l'essentiel de son temps de vente à construire la confiance du client et identifier ses besoins. Le vendeur augmente ainsi ses possibilités de conclure positivement.

Gestion commerciale

Toute démarche de vente constitue toujours une proportion importante des dépenses d’une entreprise.

Ce n’est pas le chiffre d’affaires réalisé qui conditionne l’effort de vente mais l’effort de vente qui crée le chiffre d’affaires ou plutôt la marge.

Le rapport du temps de déplacement au temps de vente ne présente pas d’intérêt en soi, la seule vraie mesure d’efficacité est le rapport de la marge au coût de l’effort de vente.

L’effort commercial doit être adapté à ce que l’on peut considérer comme la valeur de chaque client pour XXXX. Cette valeur est constituée de deux facteurs essentiels :

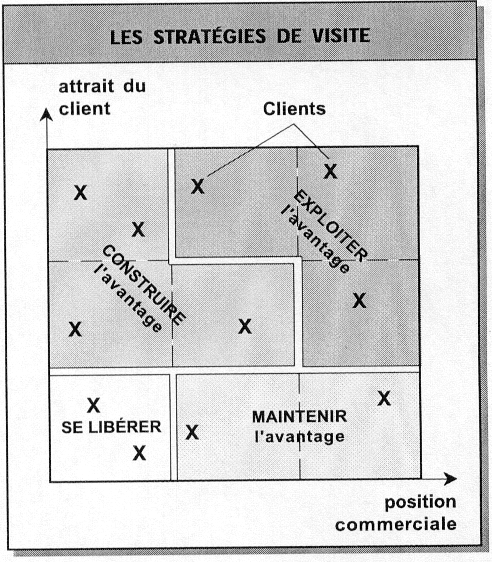
## Attrait du client pour XXXX

Volume d’affaires espéré, niveau de marge potentiel, capacité de croissance, solidité financière.

**Position commerciale**

Image d’XXXX aux yeux du client, niveau de satisfaction apportée au client dans le passé, fidélité du client, qualité des relations du vendeur avec les utilisateurs du produit et avec les décideurs, impact réel de nos conditions commerciales (prix, délais, services…) par rapport à celles de la concurrence, etc.

**Vision du portefeuille clients**



Créer des stratégies de vente différentes à l’aide d’une matrice, par exemple avec quatre catégories :

**Exploiter l’avantage**

Effort soutenu afin de tirer parti de l’excellente situation actuelle.

**Construire l’avantage**

Effort important pour renforcer la position (documentation, visites, courriers, services spécifiques, conditions commerciales, etc).

**Maintenir l’avantage**

Effort modéré mais suffisant pour conserver le courant d’affaires.

**Se libérer**

Effort réduit, voire supprimé. De simples contacts téléphoniques ou courriers périodiquement, peuvent suffire.

Le directeur de clientèle réalise l’analyse de son portefeuille en associant en interne les personnes concernées (vente, stratégie médias, création…) et répartit son potentiel commercial (compétences nécessaires, budget à engager [coûts d’achat] entre ses différents gros clients et de ses gros prospects).

Méthode de présentation

La vente se fait au cours de l’entretien, c’est-à-dire pendant la présentation faite au client.

Cet acte essentiel du processus de vente est aussi celui dans lequel se manifeste avec le plus d’éclat le professionnalisme du vendeur soit directement, soit par personne interposée (créa, média).

Toutes les méthodes de présentation n’ont pas la même efficacité. On en compte cinq dont plusieurs peuvent être utilisés au cours de la même présentation :

**Méthode programmée :**

La présentation s’appuie sur la démonstration du produit et/ou sur la projection de vidéos, de diapositives, de transparents.

**Méthode** **semi**-**programmée** :

Le directeur de clientèle s’aide de documents, brochures, booklets, transparents et il apporte tous les commentaires qui lui semblent appropriés.

**Méthode** **mémorisée** :

Le directeur de clientèle récite un argumentaire standardisé (c’est souvent le cas pour présenter son entreprise).

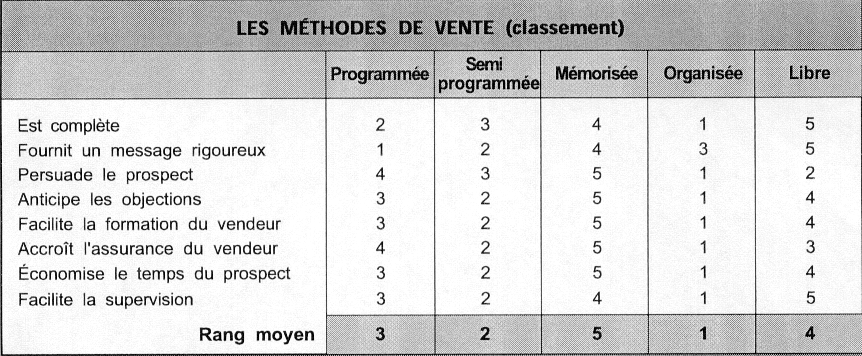
**Méthode** **organisée** :

Le directeur de clientèle suit un guide général de présentation (qu’il utilise plutôt comme aide-mémoire) mais il garde toute liberté pour choisir les mots et les arguments en fonction de la situation.

**Méthode** **libre** :

Le directeur de clientèle décrit et présente le produit suivant le mode qui lui semble le mieux approprié.

**Tableau comparatif des cinq modes de présentation :**



**Objection : un passage obligé**

Consommateur ou acheteur d'entreprise, le client traverse généralement plusieurs phases d'hésitation au cours de son évolution vers la décision d'achat. Les objections sont la traduction de ces hésitations, et tout l'art de la vente consiste à y apporter une réponse satisfaisante.

Pour un directeur de clientèle, le pire cas est celui du client qui ne pose pas de questions précises, qui ne soulève aucune objection, qui ne se décide pas à acheter, et qui ne dit pas pourquoi. Au contraire, une objection est une preuve d'intérêt, elle montre que le client est engagé dans la démarche d'achat et qu'il s'efforce de faire le lien entre ses besoins et le produit (bien physique ou service). L'expérience montre d'ailleurs que, en moyenne, les ventes réussies comportent 50% d'objections de plus que les contacts infructueux.

L’objection est à accueillir comme **l'occasion d'approfondir la discussion, de mieux connaître les besoins du client et de mieux les satisfaire.**

Les objections sont souvent exprimées dans l'ordre suivant :

**Sur la source.**

Ces objections difficiles concernent l'entreprise et/ou le vendeur lui-même. Cette résistance - qui peut parfois aller jusqu'à l'hostilité - est souvent due à des problèmes rencontrés par le client dans le passé ou dont il a entendu parler : produits défectueux, délais non respectés, parole non tenue, service après-vente inefficace, vendeur incompétent, litige financier, etc.

Répondre à ces objections exige du professionnalisme. Ne pas argumenter. Laisser le client exprimer ses griefs. L’écouter avec attention. Lui poser des questions pour comprendre ce qui s'est passé. Ensuite seulement - si on est en mesure de le faire - lui donner des explications claires et directes, et lui montrer comment les désagréments seront évités dorénavant.

**Sur le besoin.**

Il arrive que le client ne perçoive pas d'emblée l'existence d'un besoin pour le produit ou le service qui lui est proposé. Soit parce qu'il ignore quels sont ses besoins réels, soit parce qu'il ne connaît pas suffisamment les caractéristiques du produit ou service proposé.

Il faut donc d'abord découvrir la cause de l'objection et, suivant le cas, aider le client à identifier ses besoins et/ou lui faire découvrir ce que le produit ou le service lui apportera. Si l'achat est important, il peut être judicieux de proposer une première commande sous conditions (à définir au cas par cas).

**Sur le produit.**

Les objections de ce type apparaissent plutôt lorsque le client perçoit l'existence d'un besoin, mais qu'il ne dispose pas d'informations suffisantes, ou s'il se réfère à des problèmes rencontrés précédemment avec un même type de produit.

L’écouter avec attention, l’informer, lui expliquer, lui démontrer (y compris par une démonstration physique). Au besoin, et comme précédemment, lui proposer un galop d’essai (une opération par exemple).

**Sur le prix.**

Ces objections sont fréquentes, mais elles ne sont pas toutes réelles en ce sens qu'elles ne sont parfois qu'une simple manœuvre de négociation, une dernière tentative pour "gagner un petit quelque chose".

Si l'objection semble réelle, vérifier si elle concerne le prix proprement dit («C'est trop cher pour ce que c'est»), les capacités financières du client («Cela dépasse ce que je veux y consacrer »), ou le financement («je ne dispose pas des ressources suffisantes»). Adapter l'argumentation en conséquence, voire en adaptant les modalités de règlement sous conditions.

**Sur le moment.**

(«Je vais y réfléchir», «Reprenons contact dans un mois», etc.). Quand on arrive à ce stade, c'est souvent que le client est pratiquement décidé à acheter, mais il craint de commettre une erreur. Il cherche à gagner du temps. Il faut donc le sécuriser en balayant ses craintes.

Le directeur de clientèle va détecter sur quoi porte le doute (la source, le besoin, le produit, le prix), et reprendre l'argumentation dans cette direction. Sur le prix, passer ce barrage, mais avec prudence, en proposant, par exemple, un avantage exceptionnel si l'achat est décidé sur le champ.

**Valeur ajoutée**

Ces 5 familles d’objections ont toutes en commun une même cause : un déficit d’argumentation sur la mise en valeur des prestations XXXX, qui se traduit par un défaut de reconnaissance voire d’appropriation mentale de nos «+» par le client.

Ce déficit de différenciation positive (la V.A.) joue pour 50 % dans l’apparition des objections.

Ne pas considérer les objections comme des attaques personnelles mais comme la manifestation normale du client de vouloir réduire son risque d’erreur. Il le fait à sa manière.

Au directeur de clientèle de faire face en évitant de s’engager dans une discussion contradictoire sur la validité d’une objection. Ne pas s’y opposer avec humeur ou violence. Savoir utiliser la **tactique de l’intégration offensive** vue en formation.

À retenir que pour mieux répondre aux objections, on les anticipe en préparant leurs réponses.

**Objections courantes**

Lors des formations, les directeurs de clientèle XXXX ont mentionné les objections suivantes.

À l’analyse, ce sont des objections courantes, présentes dans tous les secteurs de vente. Ces objections peuvent être sincères ou non sincères, fondées ou non fondées.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Notoriété - Réputation** | **Habitude d’achat** | **Comparaison** |
| 1. XXXX n’a pas d’image, pas de notoriété ! 2. Vous êtes un faiseur de papier ! 3. Vous êtes un spécialiste de la grande distribution ! 4. XXXX est seulement une agence d’édition ! 5. Vous n’avez pas de référence en matière de publicité télévisuelle ! 6. Votre agence n’est pas assez créative ! 7. Vous manquez d’expertise dans ce domaine... ! 8. Vous manquez d’innovation ! | 1. Je travaille déjà avec une société concurrente ! 2. Nous sommes satisfaits de ce que nous avons déjà ! 3. Nous travaillons avec notre imprimeur local ! 4. Nous passons directement par la centrale ! 5. J’ai pas de besoin ! | 1. C’est pas du «Leclerc» ! 2. J’aime pas…, ça ne me plaît pas ! 3. Vos maquettes ne me plaisent pas ! 4. Votre concurrent propose ceci... ! 5. Nous réalisons tout en interne, rien à l’extérieur ! |
| **Prix** | **Gestion commerciale** | **Divers** |
| 1. Vous n’êtes vraiment pas compétitif ! 2. C’est trop cher ! 3. Notre budget publicité est dépassé ! 4. J’ai pas de budget ! | 1. Votre suivi des affaires n’est pas bon ! 2. Vous avez une antériorité négative ! 3. Il y a trop de litiges avec vous ! | 1. Débrouillez-vous par vous-même ! 2. Votre site de production est trop éloigné ! 3. La qualité de votre papier est trop chère ! 4. J’ai pas le temps ! |

**Réponses aux objections courantes**

1. *XXXX n’a pas d’image, pas de notoriété !*

- Notre métier consiste à développer la notoriété de nos clients.

- Qu’entendez-vous par image, par notoriété ?

1. *Vous êtes un faiseur de papier !*

- Oui, en effet, nous traitons un volume annuel de 100 000 tonnes.

- Vous êtes en train de parler de notre métier de base, ce qui me permet de vous présenter nos autres activités...

1. *Vous êtes un spécialiste de la grande distribution !*

- Adapter la réponse précédente.

1. *XXXX est seulement une agence d’édition !*

- C’est le cœur de notre métier autour duquel nous avons développé de nouveaux savoir-faire tels que ...

1. *Vous n’avez pas de référence en matière de publicité télévisuelle !*

- Effectivement ce n’est pas notre métier de départ, mais XXXX réalise le billboard de l’enseigne YYYY, de plus notre agence CCCCC a réalisé le billboard de l’émission “l’équipe du dimanche” sur CanalPlus...,.

1. *Votre agence n’est pas assez créative !*

- Qu’attendez-vous en matière de créativité ?

1. *Vous manquez d’expertise dans ce domaine... !*

- Parlons expertise ... (références, exemples, réalisations).

1. *Vous manquez d’innovation !*

- Adapter la réponse précédente.

1. *Je travaille déjà avec une société concurrente !*

- Je comprends, pour quelles raisons avez-vous souhaité nous rencontrer ?

1. *Nous sommes satisfaits de ce que nous avons déjà !*

- Quels sont vos éléments de satisfaction ?

- Y a-t-il quelque chose que vous souhaitez améliorer dans votre service, votre image... ?

1. *Nous travaillons avec notre imprimeur local !*

Combien d’imprimés traitez-vous chaque année ?

1. *Nous passons directement par la centrale !*

- Quels sont les noms, téléphones des interlocuteurs que je peux contacter ?

1. *J’ai pas de besoin !*

- Avez-vous des projets futurs en matière de communication au cours de l’année ?

1. *C’est pas du «GMS» !*

- Quand vous dites : «C’est pas du GMS», vous voulez dire que la communication actuelle a évolué récemment ?

1. *J’aime pas…, ça ne me plaît pas !*

- Je me mets à votre place, cependant ce type de communication a été défini par votre enseigne... [ou bien ] correspond au goût des consommateurs...

1. *Vos maquettes ne me plaisent pas !*

- Qu’est-ce que vous souhaitez améliorer ?

1. *Votre concurrent propose ceci... !*

- Très bien regardons ensemble ce qu’il propose...

1. *Nous réalisons tout en interne, rien à l’extérieur !*

- Quel est votre équipement actuel ?

- Quelles sont vos réalisations ?

- Comment gérez-vous les surcharges de travail ?

1. *Vous n’êtes vraiment pas compétitif !*

- Quels sont vos critères de compétitivité ?

1. *C’est trop cher !*
2. *Notre budget publicité est dépassé !*

- Par rapport à quoi (un classique !).

- Souhaitez-vous une valorisation/ une décomposition de votre budget ?

- Quels sont les éléments qui vous conduisent à formuler ce point de vue ?

1. *J’ai pas de budget !*

- Est-ce une façon de dire que vous gérez efficacement votre budget ?

- Est-ce que cela signifie que vous n’avez pas de projet/plan de communication cette année ?

1. *Votre suivi des affaires n’est pas bon !*

- À quel niveau ?

1. *Vous avez une antériorité négative !*

- Est-elle de nature à empêcher une relation commerciale ? (Si le client dit oui, lui demander ”Pourquoi”).

1. *Il y a trop de litiges avec vous !*

- Qu’entendez-vous par litige ?

- De quel litige s’agit-il ?

1. *Débrouillez-vous par vous-même !*

- Très bien je m’en occupe !

1. *Votre site de production est trop éloigné !*

- Quand vous dites éloigné, vous parlez de distance ou de durée ?

- Je comprends, vous dites cela par souci du respect de vos délais, n’est-ce pas ?

1. *La qualité de votre papier est trop chère !*

- Quelle qualité recherchez-vous ?

1. *J’ai pas le temps !*

- Quand puis-je vous re-contacter ?

**Méthode de défense du prix**

|  |  |
| --- | --- |
| **-** | **SOUSTRAIRE**  les avantages du produit. Cette technique ne peut s'employer qu'avec des produits «nobles» donc chers. Après avoir fait une argumentation très professionnelle, le vendeur retire un à un les «**+**» de son produit et le compare à un produit de classe inférieure qu'il propose alors au client qui ne «supporte pas» de perdre les avantages convoités.  C'est une technique pour vendeur expert basée sur la psychologie (motivations détectées) du client.  Elle réclame une excellente connaissance du produit et des services. |
| **:** | Diviser en **UNITÉS de coût**  en établissant un rapport avantageux.  Technique de relativisation qui influence fortement le client.  Elle exige une bonne maîtrise de l'arithmétique commerciale et le sens du rapport entre les choses. |
| x | **COUPLER**  Multiplier les motivations par les avantages du produit.  Technique indispensable pour convaincre de l'intérêt du produit.  Demande une bonne connaissance des attentes du client par rapport au produit et aux services. |
| **+** | **ADDITIONNER**  les avantages du produit.  Technique traditionnelle et élémentaire.  Demande une bonne connaissance du produit et des services. |

**Quelques questions à poser**

**Exemples de questions (non hiérarchisées)**

**posées aux prospects et/ou aux clients par les directeurs de clientèle**

**relevées en formation**

1. Quelle opération avez-vous prévu ?
2. À quelle période, à quelle date ?
3. Sur quel format ? Quelle pagination ? Quelle quantité ?
4. Quel est le thème de l’opération ?
5. Quel axe de communication préférez-vous ?
6. Avez-vous eu d’autres maquettes présentées ?
7. Que pensez-vous de ce devis ?
8. Quand se revoit-on ?
9. Les résultats du magasin collent à vos objectifs ?
10. Quel est le profil de votre clientèle ?
11. En quoi consiste votre réseau de distribution ?
12. Quel est le positionnement du magasin face à la concurrence ?
13. Quel est le panier moyen ?
14. Quelle est la signalétique du magasin ?
15. Quelle est la politique du magasin vis-à-vis de son environnement ?
16. Quelles sont les attentes en matière d’opération publicitaire ?
17. Quel est le budget de l’opération , imparti à la communication ?
18. Quelles informations avez-vous sur XXXX ?
19. Qui êtes-vous (interlocuteur décideur ou non) ?
20. Quel est votre taux de notoriété ?
21. Quelle est votre gamme de produits ?
22. Quelle est votre concurrence ?
23. Quels sont vos “plus” et vos “moins” en matière de communication ?
24. Quels sont vos objectifs en matière de communication et d’image ?
25. Avec qui travaillez-vous habituellement et comment ?
26. Pourquoi voulez-vous changer d’agence ?
27. Qu’attendez-vous d’une agence de communication ?
28. Quels sont vos critères de choix ?
29. Quelle est votre stratégie de communication ?
30. Que pensez-vous de cette proposition ?
31. Combien de catalogues réalisez-vous en interne ?
32. Pour quand souhaitez-vous la livraison ?
33. Êtes-vous satisfait de ce que nous avons réalisé pour vous ?
34. Que souhaiteriez mettre en valeur dans votre catalogue ?
35. Depuis combien de temps vous occupez-vous de la publicité ?
36. Qu’est-ce qui a le mieux rapporté en matière de communication dans votre magasin ?
37. Qu’est-ce qui a le moins rapporté en matière de communication dans votre magasin ?
38. Pour quelles raisons voulez-vous changer de fournisseur ?
39. Quelle est votre stratégie à moyen et long terme ?
40. Quels sont les délais ?

**Valeur de l’argumentation**

|  |  |
| --- | --- |
| **1** | L'ignorer, c'est subir l'argumentation du client : danger ! |
| **2** | La connaître, c'est lui prêter toutes les vertus : Erreur... ! |
| **3** | L'exercer, c'est influencer avec des mots forts et des phrases. fondées. |
| **4** | Argumenter implique l'acceptation de la controverse. |
| **5** | Argumenter c’est savoir gérer les oppositions et le refus (non). |
| **6** | Argumenter fait appel aux raisonnements factuels, au bon sens, aux principes mais aussi au charme et au culot. |
| **7** | Argumenter enseigne les moyens de persuader sans toutefois garantir le succès. |
| **8** | Argumenter, pour le directeur de clientèle, c'est se servir d'un «capital» : ses arguments ! |
| **9** | Argumenter, pour le directeur de clientèle, c'est transformer les mots en argent, en contrat. |
| **10** | Argumenter, exige de ne pas gâcher ses arguments. |
| **11** | Ce qu'il convient de faire **:** *ne jamais être un « ARGU-menteur » !* |
| **12** | Ce qu'il convient de retenir **:** *user des règles de la persuasion sans jamais en abuser !* |

Conclusion : La phase ultime

La vente est l'acte fondamental par lequel tous les efforts de l'entreprise trouvent leur concrétisation. L'étape de conclusion est cruciale car une erreur de tactique peut annuler tout le crédit patiemment construit lors des étapes antérieures.

Le succès dépend souvent de la mise en œuvre de quelques techniques éprouvées que doit connaître tout directeur de clientèle.

La "conclusion" est le moment le plus difficile pour le client, mais c'est aussi une étape dans laquelle le directeur de clientèle est mal à l'aise. On note que 50% des vendeurs ne proposeraient pas la vente de façon expresse ! Il faut pourtant se dire que peu de prospects feront d'eux-mêmes le premier pas (surtout dans la vente entre entreprises et/ou pour les achats importants). C'est donc bien au vendeur de prendre l'initiative.

**QUAND ?**

Il est souvent difficile de déterminer quand on est parvenu au point où il faut conclure. On peut cependant tenter des sondages discrets au moyen de ce que l'on appelle les "offres partielles" : «Quand souhaitez-vous être livré ?», «Quelle couleur préférez-vous ?». Si le client n'élude pas la question, il est peut-être temps de conclure. De même s'il pose des questions sur le délai de livraison, la disponibilité, le mode de paiement, etc.

COMMENT ?

Chacune des techniques ci-dessous - présentées ici dans l'ordre croissant de "pression" - peut être utilisée seule ou en série avec d'autres, suivant les besoins de la situation et en fonction de la disposition d'esprit du prospect .

**L'exemple.** Pour réduire les derniers doutes du prospect, lui citer le cas d'un client dont les besoins sont semblables et qui se félicite d'avoir conclu l'achat. Faire l'inventaire des avantages que ce client dit en retirer et montrer au prospect qu'il en profitera lui aussi.

**L'image émotionnelle.** Plus personnelle que la précédente technique, celle-ci consiste à mettre le prospect en situation. Par l'imagination, mais de façon concrète. Ex. : «Si vous décidiez de cette opération maintenant, vous seriez en mesure de rassurer tout de suite vos directeurs de plate-formes».

**Le résumé.** Pour éviter que le prospect reste bloqué par un obstacle mineur, on rappelle les points importants qui ont été identifiés au cours des premières étapes de la vente : besoins du prospect, caractéristiques du produit, objections majeures exprimées par le prospect, réponses qui y ont été apportées, conditions commerciales (prix, délais), etc.

**Le bilan rationnel.** De même nature que la précédente, cette technique est plus suggestive et plus convaincante car elle se fait par écrit : on dresse la liste des avantages que le prospect retirera du produit. Si les étapes antérieures ont été bien conduites, cette évaluation devrait apparaître comme très positive.

**Les choix optionnels.** Lorsque le client doit se décider entre plusieurs modèles, différentes couleurs, etc., il faut le guider progressivement vers la décision. Ex. : «Est-ce pour tous vos clients ou une cible déterminée ?», «Préférez-vous le rouge ou le jaune ?».

**Les décisions mineures.** Il s'agit d'obtenir l'accord du prospect sur des points non essentiels (la couleur, un accessoire) pour progresser sur les aspects plus importants (conditions de paiement, date de livraison) avant de parler de la vente elle-même.

**L'hypothèse favorable.** Si certaines objections subsistent, on se place dans l’hypothèse où elles sont levées. Ex. : «Si nous pouvions vous assurer une livraison pour la semaine prochaine, seriez-vous prêt à conclure l'achat ? ».

**Le oui continu.** On construit d'abord une série de questions auxquelles le prospect répondra normalement par l'affirmative. Ex. : «Cette démonstration prouve que notre offre répond à votre besoin, n'est-ce pas ?», - «Oui, c'est un fait», - «Notre méthode de travail XXXX vous permettrait une planification précise de vos actions donc un sérieux gain de temps ?», «Oui, je le pense».

À ce stade, le prospect offre moins de résistance à la conclusion. Ex. : «Cette offre est donc très rentable, et je vous propose, en outre, d’y intégrer votre demande de PLV aux mêmes conditions. N'est-ce pas réellement avantageux ? ».

**La concession pour conclure.** Lorsque le prospect soulève une objection réelle, il peut être utile (si on peut se le permettre) de faire une concession significative pour enlever la commande : remise, livraison rapide, accessoires gratuits, facilités de paiement, etc.

**La compréhension implicite.** Cette technique est à retenir si le directeur de clientèle et le client sont d’accord sur l’intérêt du produit ou du service et sur les conditions de vente. Le directeur de clientèle fait alors comme si l’achat était décidé : remplir le bon de commande, proposer à la signature… Attention de ne pas donner l’impression de vouloir forcer la main.

Engager la procédure de conclusion dès que le directeur de clientèle sent que le prospect possède tous les éléments pour décider.

🗐

**Fiches techniques**

**FICHE n° 1 : PRÉPARATION DE LA VISITE**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **TECHNIQUES** | **+** | **=** | **-** |
|  |  |  |  |
| **Se préparer psychologiquement :** |  |  |  |
| . Avoir un « soleil » dans la tête ! |  |  |  |
| . Être habillé en rapport avec le contexte. |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **Se préparer au plan tactique :** |  |  |  |
| . Connaître le type de visite à effectuer. |  |  |  |
| . Savoir qu'*objectif* de visite n'est pas *motif* de visite. |  |  |  |
| . Disposer d'une batterie de questions. |  |  |  |
| . Maîtriser la technique de mes produits. |  |  |  |
| . Connaître les avantages de mes services. |  |  |  |
| . Savoir répondre aux objections courantes. |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **Se préparer matériellement :** |  |  |  |
| . Préparer le dossier client ou prospect. |  |  |  |
| . Avoir une documentation complète et présentable. |  |  |  |
| . Disposer de catalogues pour les clients, d'outils de vente. |  |  |  |

**FICHE n° 2 : PRISE DE CONTACT**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **TECHNIQUES** | **+** | **=** | **-** |
|  |  |  |  |
| **Favoriser la prise de contact :** |  |  |  |
| . Se montrer énergique. |  |  |  |
| . Se déplacer calmement. |  |  |  |
| . Sourire à son interlocuteur. |  |  |  |
| . Le regarder tranquillement. |  |  |  |
| . Lui serrer franchement la main. |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **Présenter le motif de la visite :** |  |  |  |
| . Savoir présenter son entreprise et moi-même. |  |  |  |
| . Parler d'une voix posée et assurée. |  |  |  |
| . Exposer le motif de sa visite (l'*avantage* pour le client). |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **Se mettre en situation d'agir :** |  |  |  |
| . Ouvrir son porte-documents. |  |  |  |
| . Être prêt à questionner. |  |  |  |
| . Poser ou garder en mains ses documents. |  |  |  |

**FICHE n° 3 : DÉCOUVERTE DU CLIENT**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **TECHNIQUES** | **+** | **=** | **-** |
|  |  |  |  |
| **Mener l'entretien et s'informer :** |  |  |  |
| . Poser des questions ouvertes, fermées, |  |  |  |
| alternatives ou induites sur son marché, son métier, |  |  |  |
| son entreprise, sur le problème à traiter, sur lui. |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **Comprendre l'interlocuteur :** |  |  |  |
| . Savoir écouter et être attentif (empathique). |  |  |  |
| . Demeurer silencieux lorsque le client parle. |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **Découvrir l'interlocuteur :** |  |  |  |
| . Collecter ses besoins concrets (potentiel). |  |  |  |
| . Détecter ses motivations (personnalité = SONCAS). |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **Valoriser ses propos :** |  |  |  |
| . Noter ce que dit le client. |  |  |  |
| . Reformuler et relancer. |  |  |  |

**FICHE n° 4 : ARGUMENTATION**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **TECHNIQUES** | **+** | **=** | **-** |
|  |  |  |  |
| **Posséder une bonne culture professionnelle :** |  |  |  |
| . S'informer sur son métier ( presse et livres profession ). |  |  |  |
| . Se former ( stages produits, services, gestion, vente, etc ). |  |  |  |
| . Apprendre régulièrement un nouveau produit ou service. |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **Dominer l'argumentation :** |  |  |  |
| . Argumenter : caractéristique (preuve) et avantage. |  |  |  |
| . Argumenter selon les motivations SONCAS du client. |  |  |  |
| . Garder toujours des arguments en réserve. |  |  |  |
| . Parler au présent et à l'affirmatif. |  |  |  |
| . Poser des questions de contrôle. |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **Renforcer mon argumentation :** |  |  |  |
| - Mettre à jour son catalogue de produits et de services. |  |  |  |
| - Savoir l'utiliser en valorisant les informations. |  |  |  |

**FICHE n° 5 : OBJECTION**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **TECHNIQUES** | **+** | **=** | **-** |
|  |  |  |  |
| **Clarifier sa perception de l'objection :** |  |  |  |
| . Objecter est normal, le client réagit à sa façon. |  |  |  |
| . Le commercial provoque souvent les objections du client. |  |  |  |
| . En objectant, le client n'attaque pas le commercial. |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **Connaître les 3 sortes d'objection :** |  |  |  |
| . L'objection sincère et fondée (réelle). |  |  |  |
| . L'objection sincère, non fondée (erreur). |  |  |  |
| . L'objection non sincère, non fondée (prétexte). |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **Apprendre à traiter l'objection :** |  |  |  |
| . Connaître les objections courantes et leurs réponses. |  |  |  |
| . Laisser le client s'exprimer, rester calme et assuré. |  |  |  |
| . Se montrer attentif : *«Pourquoi dites-vous cela...».* |  |  |  |
| . Argumenter encore et toujours sur les motivations, sécuriser. |  |  |  |
| . Trancher, s’opposer fortement (tactique). |  |  |  |

**FICHE n° 6 : CONCLUSION**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **TECHNIQUES** | **+** | **=** | **-** |
|  |  |  |  |
| **Influencer favorablement le client :** |  |  |  |
| . Donner envie de travailler avec soi. |  |  |  |
| . Répondre à ses objections. |  |  |  |
| . Répondre à ses attentes. |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **Convaincre le client :** |  |  |  |
| . Satisfaire aux critères suivants : |  |  |  |
| . Sur QUOI conclure ( produit, service ), |  |  |  |
| . QUAND conclure ( le bon moment ). |  |  |  |
| . sur COMBIEN conclure ( quantité, prix, tarif ). |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **Décider le client :** |  |  |  |
| . Répondre au COMMENT conclure en s'appuyant sur |  |  |  |
| les SIGNAUX D'ACHAT verbaux et gestuels du client   (écoute et observation). |  |  |  |
| . Adopter une attitude sereine et rassurer le client. |  |  |  |

**FICHE n° 7 : PRISE DE CONGÉ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **TECHNIQUES** | **+** | **=** | **-** |
|  |  |  |  |
| **Garantir la commande :** |  |  |  |
| . Confirmer la commande (produit, service, prix, délais). |  |  |  |
| . Valoriser et sécuriser. |  |  |  |
| . Cesser d'argumenter dès le OUI du client. |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **Gérer le suivi de la relation :** |  |  |  |
| . Proposer un prochain rendez-vous si besoin. |  |  |  |
| . Le noter sur son agenda. |  |  |  |
| . Donner les cordonnées de l'assistante ou autre personne. |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **Prendre congé :** |  |  |  |
| . Éviter de s'attarder sauf cas particulier. |  |  |  |
| . Saluer et s'éloigner. |  |  |  |

**FICHE n° 8 : SUIVI COMMERCIAL**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **TECHNIQUES** | **+** | **=** | **-** |
|  |  |  |  |
| **Suivre l'activité commerciale :** |  |  |  |
| . Analyser la prestation générale ( cycle qualité ). |  |  |  |
| . Construire des tableaux de bord d’activité (T.B.A.) avec un suivi budgétaire. |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **Garantir la fidélisation :** |  |  |  |
| . Prévoir la reconduction de l'opération. |  |  |  |
| . Mettre en place l'envoi systématique d'une offre mailing. |  |  |  |
| . Envoyer un questionnaire de satisfaction. |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **Gérer le suivi de la relation :** |  |  |  |
| . Proposer de participer à un jeu personnalisé. |  |  |  |
| . Intéresser le client à parrainer une autre entreprise. |  |  |  |
| . Contacter à nouveau dans six mois pour prendre un rendez-vous. |  |  |  |
| . Envoyer le journal de l’entreprise. |  |  |  |
| . Inviter le client à cocktail à l'occasion d'un événement. |  |  |  |