



REFLEX NEGÓ

Livre blanc : **LA VENTE INTELLIGENTE**
PERSUASIVE

Une nouvelle approche remettant en cause
de nombreuses techniques
pratiquées et enseignées depuis 30 ans.

PREAMBULE

Finie la vente intuitive de Grand Papa ! Tout au baratin !

Terminé le vendeur stéréotypé, dont les techniques apprises par cœur sont immédiatement perçues par le premier acheteur visité ou reçu, même parmi les plus naïfs.

Il faut bannir ces fameuses techniques, mises au point il y a déjà trente ans, et qui reposent toutes sur une notion complètement désuète, celle de « séquences de la vente ». Or rien n'est moins séquentiel qu'un acte de vente.

Quel commercial, parmi les meilleurs professionnels, peut prétendre avoir vécu une visite chez un client, au cours de laquelle se sont enchaînées ces fameuses séquences, dont le nombre varie de 5 à 12 suivant les « écoles de vente » ?

On y retrouve toujours les mêmes séquences, à savoir au minimum : Climat, Découverte, Argumentation, Réponse aux objections, et Conclusion. Elles sont plus ou moins subdivisées ; les mots choisis pour les qualifier différents. Ceci permet aux grosses sociétés de formation de promouvoir leurs « écoles de vente ». Ceci permet aux commerciaux les ayant suivis de se valoriser dans un C.V. ou dans une conversation :

« J'ai suivi la méthode **S.P.L.E.E.N.** de chez **ZEROS** » ou « J'applique les **7 W** que j'ai appris chez **G.A.C.** ». « Qui cela ? » Demandez vous alors. « Gérard Aout Consultant, bien sur ». Le commercial est totalement conditionné; il ne peut imaginer que la méthode apprise n'est pas universelle, et le nom de la société de formation connue de tous.

Or que se passe-t-il sur le terrain ? A enfermer les gens dans des séquences à suivre de façon chronologique, on diminue leur sens de l'initiative, on appauvrit leur sens de l'écoute. Il n'est pas rare d'entendre un commercial poser une question et ne pas écouter la réponse.

Si vous lui en demandez la raison, et si vous avez sa confiance, il vous avouera qu'il réfléchissait pendant la réponse de l'acheteur à la prochaine question à poser. Et il vous ajoutera : « Il fallait *que j'avance dans ma séquence Découverte* ».

Peu de vendeurs savent gérer la fameuse séquence « Création de climat », quelles que soient les circonstances. Si celles ci sont mauvaises, ils patinent et passent de suite à la séquence « Découverte ». Par contre, si les circonstances sont bonnes, ils ne savent plus comment se sortir du sujet traité ; ils créent alors une rupture de communication encore plus destructrice en termes de climat. Pourquoi ? Car ils veulent enchaîner de suite par la séquence suivante.

En outre, de plus en plus d'acheteurs (professionnels bien sur) reçoivent hebdomadairement la visite de dizaine de commerciaux. Ils en ont assez de répondre toujours aux mêmes questions. Dans ce cas, c'est l'acheteur qui pousse le commercial à aller à la séquence suivante. Ce dernier a alors bien du mal à ne pas redevenir le vendeur baratineur de Grand Papa, qui se contentait d'argumenter.

Enfin la quasi totalité des commerciaux avouent ne pas être à l'aise au moment de la conclusion. Que cela signifie-t-il ? On leur apprend qu'il y avait une séquence « Conclusion » et ils cherchent donc à se trouver dans une telle séquence. Or une séquence cela dure ! La conclusion d'une vente ne doit pas durer ; le commercial doit la préparer, mais conclure ne doit durer qu'un instant.

Bien sur, le vendeur doit avoir des repères. Il doit suivre ce que nous appellerons, dans ce livre, un arbre de décision. C'est cela qui doit être son fil conducteur. Mais il faut arrêter de l'enfermer dans des schémas préconçus, qui ne se déroulent jamais comme prévus.

L'acheteur n'est pas un ordinateur. Le commercial ne peut donc l'être non plus. Acheter ne consiste pas à suivre un enchaînement de séquences (sauf dans le cas de certains acheteurs professionnels dont la stratégie a été préétablie). L'acheteur ne réagit jamais de la même manière. Il obéit à des pulsions, créées consciemment ou inconsciemment par le vendeur.

Il faut apprendre aux commerciaux à observer, à comprendre et également à générer ces fameuses pulsions. Le vendeur doit toujours se concentrer sur l'instant présent, sans perdre de vue son fil conducteur.

On a répété trop longtemps qu'un bon vendeur était un bon baratineur. Cet état de fait se retrouve encore, de nos jours, plus particulièrement dans des secteurs techniques. Les fabricants de machines abreuvent leurs commerciaux de formations et d'informations techniques. Les argumentaires de ces derniers sont donc toujours les mêmes, quelque soit le client et ses besoins.

Il en est de même dans l'automobile, secteur pourtant particulièrement concurrencé et soumis aux approches marketing les plus sophistiquées. Lors de la sortie d'un nouveau modèle, la plupart des fabricants convoque les commerciaux de leurs concessionnaires à un séminaire de deux ou trois jours. On y apprend les mille et une caractéristiques du nouveau modèle.

Cela semble malheureusement plus important que de réfléchir aux questions spécifiques à poser, en fonction de la situation, de la personnalité de chaque client. Et pourtant, le véritable professionnalisme consiste à provoquer chez ce dernier une formulation de son besoin, attendue, programmée. Cette formulation permettra alors de placer l'argument préalablement sélectionné, car puissant, donc efficace. En outre, le vendeur initié aux techniques de communication moderne pourra personnaliser le développement de cet argument, en fonction des composantes de la personnalité de ce même client.

Tout ceci est extrêmement efficace en terme de résultats. Mais cela prend du temps pour être construit avec une équipe de commerciaux. Or beaucoup de responsables ignorent l'efficacité d'un tel travail de préparation de l'acte de vente. Qui plus est, beaucoup d'entre eux partent du principe qu'on ne peut avoir des résultats que face aux clients. Il vaut mieux augmenter le nombre de visites, que réfléchir, préparer et donner confiance!

On préfère donc que le vendeur connaisse par cœur des caractéristiques. On augmente ainsi sa passivité, le transformant en agent de syndicat d'initiative, capable d'informer, mais dont la mission n'est pas plus de persuader que de conclure.

Depuis de nombreuses années, une autre tendance s'est développée. Le bon commercial doit « découvrir ». Cette tendance s'accélère avec les stratégies actuelles de gros cabinets conseils qui préconisent de se centrer sur les gros clients. Un commercial doit tout connaître des clients à fort potentiel de son portefeuille.

Et voilà le commercial moderne transformé en agent de la C.I.A. ! L'entretien de vente se transforme vite en un véritable interrogatoire. En début de visite, de nombreux acheteurs sont surpris d'entendre ce genre de phrases :

« Je viens vous voir pour faire un tour d'horizon de vos activités. »

« J'ai des questions qu'il faut que je vous pose. »

« J'ai besoin de vous connaître. »

Mais où est l'acheteur dans tout cela ? Est-il d'accord pour se prêter à ce jeu ? A-t-il envie de répondre à toutes ces questions ? Quel est son intérêt dans tout cela ?

Le vendeur doit toujours réaliser que si son client a accepté le rendez-vous, c'est qu'il avait une idée en tête, qu'il a perçu un intérêt à le recevoir (simple curiosité, besoin d'informations techniques, envie de comparer des prix, ou même, possibilité éventuelle d'effectuer un achat).

La séquence « Découverte » est donc un piège, piège suggéré par ceux qui coachent les commerciaux. Ils veulent de l'information pour analyser, contrôler, étudier et établir des prévisions. Si le commercial revient d'un rendez-vous sans avoir obtenu les informations préalablement listées dans un bureau par ses responsables, il se prend la plupart du temps un bon savon. S'il revient victorieux, avec une réponse aux cinquante trois questions qu'il devait poser, il a les félicitations du jury ! Aussi va-t-il systématiquement privilégier la séquence « Découverte » à la séquence « Argumentation ».

On rencontre sur le terrain de plus en plus de commerciaux qui, après avoir questionné pendant vingt minutes, concluent sans avoir argumenté. La conclusion est toujours de ce type :

« Je rentre au bureau pour vous faire une proposition tarifaire. » (particulièrement fréquent dans la vente de services). Ou :

« Je vous remets une documentation et une liste de prix. Réfléchissez et nous en discuterons lors d'un prochain rendez-vous. »

Mission accomplie ! J'ai toutes les informations sur le « **Potentiel** » de ce client, pense le commercial. Il est tellement facile de fuir, en reportant le moment de la conclusion, surtout si l'on a évité d'argumenter donc de prendre des objections. Encore plus facile, si on a la bénédiction de son responsable !

Pire ! Certaines sociétés de formation préconisent une démarche en trois visites :

- Première visite : séquence Découverte.
- Seconde visite : séquence Proposition.
- Troisième visite : séquence Conclusion.

Et le summum, c'est que certaines grandes entreprises acceptent que l'on impose cette démarche à leurs équipes de vente.

Pour ceux qui ont passé le stade « *vendre, c'est avoir un bon argumentaire* », il faut arrêter de penser que « *vendre consiste à enchaîner, de manière successive, plusieurs séquences* ». Vendre, contrairement aux idées reçues, ce n'est pas non plus découvrir puis développer un argumentaire.

Les entreprises envisagent de manière trop réductrice l'espace professionnel des vendeurs. Il faut rendre plus de liberté aux commerciaux dans la manière de gérer leurs entretiens de vente.

Leur fil conducteur doit être formalisé sous forme d'arbre de décision : « *S'il se passe ceci, voilà ce que je dois faire. S'il me dit cela, voilà ce que je peux répondre et par quoi je peux enchaîner...* »

Enfin, il faut leur apprendre à être à l'écoute plutôt qu'à gérer une séquence « Découverte », il faut leur apprendre à **persuader** de façon **intelligente**, et leur apprendre à provoquer l'accord plutôt que de passer à la séquence « Conclusion ».

LE METIER DE COMMERCIAL ENTRE DANS LA TROISIEME ERE

CHAPITRE 1 : POURQUOI CE METIER A-T-IL EVOLUE AUSSI VITE ?

Depuis la fin de la seconde guerre mondiale, l'évolution du métier de commercial s'est faite jusqu'à nos jours au cours de deux époques bien distinctes.

La première époque, que nous appellerons l'ère du baratin ou « **ère baratinaire** », s'est déroulée jusque dans les années 70-75. Il suffisait de fabriquer pour vendre. Les entreprises étaient toutes orientées vers leur production. La fonction commerciale était peu développée. Peu de gens avait réfléchi au comportement du client au cours de l'acte de vente. Les techniques de vente étaient simples ; elles n'existaient pas ou pratiquement pas.

Les vendeurs étaient, pour la plupart, recrutés sur leur capacité à « créer du relationnel » et à « baratiner ». C'était l'ère du vendeur camelot. Ce dernier était complètement centré sur ses produits et surtout sur lui même. Il ne questionnait pas, mais au fil du temps finissait par connaître beaucoup de choses sur ses clients. Il ne concluait pas; on l'appelait d'ailleurs « un preneur d'ordres ». Le commercial du « **baratinaire** », pour l'ensemble de ces raisons, restait souvent toute sa carrière dans la même société.

Corrélativement, la communication écrite était également centrée sur l'entreprise, au lieu de l'être sur le client. Documentation, publicité vantaient les mérites du produit. On cherchait à convaincre en mettant en avant des caractéristiques, au lieu de décrire des avantages. Le « baratin » n'était pas seulement l'apanage des vendeurs. Il était également celui de nombreux publicitaires de l'époque qui, en contradiction totale avec leur discipline, le marketing, se préoccupaient plus de valoriser une offre que de s'adresser à l'acheteur en personnalisant les arguments. Cette approche existe encore souvent de nos jours, car elle permet de valoriser le producteur, lui même client du publicitaire !

La seconde époque, que nous qualifierons d'ère de l'interrogatoire ou « **ère interrogatoire** » a débuté au cours des années 70. Plusieurs raisons à cela :

- une concurrence de plus en plus vive, notamment celle des entreprises asiatiques, plus particulièrement japonaises à l'époque.
- le boum pétrolier dont une des répercussions fut une orientation progressive, mais de manière exponentielle, vers des croissances économiques faibles.

C'est au début de cette ère que l'on a vu apparaître les fameuses techniques de vente. On s'est aperçu qu'il était plus facile d'argumenter, si l'on avait au préalable interrogé son client sur ses besoins.

Noble cause ! On se centrait enfin sur lui, le client, celui qui décide et qui paie, au lieu de se faire plaisir en étant centré sur soi et sur ses produits. Finie l'approche narcissique de la vente ! Enfin de l'altruisme dans la relation commerciale : plus tu m'aideras à te connaître, plus je pourrai t'aider et donc bien t'orienter.

Mais les pulsions naturelles vers l'égoïsme du vendeur, avant tout être humain, dénaturent très vite cette notion. La plupart des commerciaux posent aujourd'hui des questions avant tout pour satisfaire leur besoin personnel de se considérer comme un technicien de la vente. Il est vrai que leur activité est souvent perçue comme une aptitude plutôt que comme un vrai métier. De nombreuses expressions populaires confirment leur impression :

«Il est né vendeur !»

«Il a la vente dans la peau !»

«Depuis qu'il est tout petit, il a toujours été vendeur !»

Il est donc naturel que le vendeur apprécie l'utilisation de techniques. Celles-ci lui permettent de s'identifier à un praticien, qui maîtrise sa discipline. Il se donne l'impression d'être un bon professionnel, en posant une multitude de questions. Peu importe les réponses, mais il doit questionner. Il n'administre pas un questionnement, mais pratique alors un véritable interrogatoire de son client.

Ces derniers se lassent de perdre du temps à subir ces fameux interrogatoires. En fait dans l'esprit de tout client, s'il accepte de passer quelques minutes avec un commercial, c'est qu'il espère y trouver son compte, et donc au minimum, apprendre quelque chose (une particularité technique, une comparaison de prix...). Les clients supportent de plus en plus mal un entretien dans lequel ils ont davantage l'impression de donner plutôt que de recevoir de l'information. Un questionnement trop approfondi tue la communication. Il engendre des rejets qui déstabilisent le commercial. Le ressenti et les réactions de l'acheteur face à ces « interrogatoires en règle » empêchent le vendeur de suivre la démarche pour laquelle il s'était programmé. Ce dernier n'obtient alors ni information, ni commande. Les limites de l'ère « **interrogatoire** » sont ainsi vite apparues.

Et pourtant, dans certaines entreprises, on commence seulement de nos jours à sortir de l'ère « **baratin** ». On trouve ces firmes essentiellement dans des domaines dans lesquels la technique a toujours été un refuge « anti-vente ». Mais certains métiers dans lesquels on propose des services bien ficelés et peu personnalisés ne sont pas épargnés.

De telles entreprises auront plus de difficultés que les autres à entrer dans un autre type de vente : celui de la troisième ère. En effet, un passage par l'ère « **interrogatoire** » est indispensable, en termes de culture d'entreprise et de compréhension par le vendeur des grands principes qui gèrent la vente.

Pour toutes ces raisons, le début de ce siècle voit apparaître de nouvelles techniques. Il s'agit pour le vendeur d'intéresser au plus vite l'acheteur. Il doit donc très rapidement :

- comprendre le mode de fonctionnement de ce dernier.
- lui faire formuler suffisamment son besoin, après seulement trois ou quatre questions.
- avancer un début de proposition adaptée au besoin exprimé et surtout en conformité avec le mode de fonctionnement de l'acheteur qu'il a repéré.

Un véritable challenge ! Et surtout beaucoup de professionnalisme. Comme les sportifs de haut niveau, les vrais commerciaux d'aujourd'hui deviennent de véritables professionnels, dont la maîtrise des techniques qu'ils utilisent, s'acquière grâce à un entraînement intensif et à une pratique organisée méthodiquement de l'acte de vente. Finie l'improvisation ! Mais la maîtrise des techniques n'empêchent pas l'intuition et le coup de génie, qui doivent cependant rester peu fréquents.

Dans le domaine de la vente, les deux critères qui caractérisent notre époque dans tous les secteurs, se retrouvent donc : rapidité et efficacité. Le vendeur doit aller beaucoup plus vite dans la gestion de l'acte de vente, tout en obtenant rapidement des informations extrêmement précises. Tout ceci se passe pour lui, très souvent, face à des acheteurs de plus en plus initiés. Le client particulier est averti et donc méfiant en regard du travail qu'effectue le vendeur. Quant aux acheteurs professionnels, ils sont souvent formés et maîtrisent de mieux en mieux les techniques de négociation.

Une troisième ère de la vente commence donc : l'ère « **décisionnaire** ». Celle-ci s'appuie sur trois piliers :

1. Une communication interpersonnelle intelligente
2. Un échange équilibré entre vendeur et acheteur
3. Une réactivité dans les prises de décisions

CHAPITRE 2 : UNE COMMUNICATION INTERPERSONNELLE INTELLIGENTE

La communication et la négociation commerciale sont devenues indissociables. C'est en étudiant la vente sous l'angle de la communication interpersonnelle que l'on prend conscience du ridicule de certaines techniques de vente. En voulant rationaliser l'acte de vente et appliquer les mêmes techniques quelque soit le client, on oublie que ce dernier est un homme, et à ce titre, possède une personnalité. Il serait, bien sur, tout aussi ridicule d'affirmer que pour bien vendre il est impératif d'être un expert en PNL ou en Analyse transactionnelle. Cependant, prendre conscience qu'une technique de vente, telle qu'elle soit, n'est efficace que si elle est adaptée à la personnalité du client avec lequel on négocie, est déjà un grand pas en avant vers la V.I.P., la Vente Intelligente Persuasive.

Chaque client réagit aux techniques développées par les commerciaux en fonction de sa propre personnalité. Et les réactions peuvent être parfois extrêmement différentes, pour ne pas dire, complètement opposées. Par exemple, dans les filtres de la personnalité, un outil utile en vente, est le filtre « aller vers » / « éviter de ». Certaines personnes cherchent le plus souvent à avancer rapidement pour atteindre un objectif. D'autres ont au contraire une stratégie d'évitement.

Prenons par exemple le cas de vendeur de voiture qui aurait un tempérament de type totalement « aller vers ». Il avancera très vite vers la présentation d'un modèle et dans la formulation d'arguments liés à sa proposition. Ces derniers seront plutôt formulés de la manière suivante :

« Ce modèle dispose d'un excellent freinage, grâce à un puissant ABS en fibre de carbone. Vous qui roulez dans une région où il pleut souvent, ceci vous permettra de conduire à la même vitesse en toute sécurité, y compris sur une route mouillée... ».

En termes de techniques d'argumentation, la technicité est parfaite :

- L'argument est immédiatement suivi d'une preuve (l'ABS en fibre de carbone)
- Il est centré sur le besoin du client (région souvent pluvieuse)
- Le bénéfice client est bien formulé, avec une utilisation parfaite du futur (vous permettra)

Mais si le client, à qui est adressé un argument formulé de cette façon, a une personnalité plutôt de type « Eviter de... », il risque inconsciemment d'avoir l'impression de se faire influencer. En fait, c'est le commercial, qui dans son mode de fonctionnement persuasif, trop persuasif, va provoquer une réaction contraire à celle escomptée. Le client va s'auto censurer, dans son processus interne de prise de décision. Il va reculer de deux pas, alors que le vendeur espérait le faire avancer dans ce processus d'acceptation du modèle proposé.

Par contre, le vendeur aurait formulé le même argument de la manière suivante, toujours à ce client de type « Eviter de » :

« Ce modèle dispose d'un excellent freinage, grâce à un puissant ABS en fibre de carbone. Vous qui roulez dans une région où il pleut souvent, ceci vous évitera de glisser sur une route mouillée, si vous devez effectuer un freinage d'urgence ... ». Ce client aura moins l'impression que l'on cherche à l'influencer. L'expression « vous permettra de... » doit s'adresser à des clients « aller vers », l'expression « vous évitera de » doit s'adresser aux clients « Eviter de ». Et pourtant, on dit la même chose. Ce qui change, ce n'est pas l'argument, ce n'est pas la technique de vente, c'est l'adaptation de cette technique à la personnalité du client. Pratiquer ainsi, donne du sens au titre de cet ouvrage : la Vente Intelligente Persuasive.

Par ailleurs, si certains de leurs modes de communication sont différents, vendeur et acheteur auront du mal à communiquer et donc à avancer ensemble tout au long du processus de prise de décision de l'acheteur. Il existe cinq modes de transmission et de tri de l'information. Nous appellerons plus tard cette méthode : le PRISM.

Là aussi prenons un exemple, celui d'un vendeur d'appareils photos numériques. Certains clients, dans le PRISM ont une dominante P, P comme Processus. Ce qui les intéresse, ce sont les processus, donc par exemple le mode de fonctionnement de l'appareil photo. Le vendeur doit avant tout leur expliquer ce mode de fonctionnement. Or certaines personnes ont au contraire une dominante R, R comme Renseignement. De nombreux vendeurs qui, pour prendre leur défense, ont été shootés par les formations ou fiches techniques délivrées par leurs sociétés, inondent d'arguments techniques leurs clients. Le client, qui a un mode de fonctionnement P, sera plus sensible à l'argument « *Vous pourrez prendre une photo à l'intérieur sans flash* » qu'à l'argument « *Le principal atout technique de cet appareil, ce sont ses 12 millions de pixels* ».

Là encore, on s'a perçoit que pour être persuasif, le même argument doit être formulé de façon intelligente, à savoir pas toujours de la même manière. « *12 millions de pixels* » s'adresse à des clients « Renseignements », « *Pouvoir prendre une photo à l'intérieur sans flash* » s'adressera à ceux qui sont « Processus ».

Les modes de communication, propres à chaque personnalité, influencent donc fortement les comportements lors de la négociation commerciale. Un vendeur ne doit pas seulement questionner, pour bien argumenter sur les besoins exprimés par son client. Il doit comprendre la personnalité de ce dernier, et valider sur certains points que leurs modes de fonctionnement respectifs, sont communs. Dans le cas contraire, il devra s'adapter intelligemment à la personnalité de l'autre. Cette perspective nouvelle, donnée par la Vente Intelligente Persuasive, permet à ceux qui pratiquent depuis longtemps le métier de vendeur, de mieux comprendre pourquoi, le même argument fait mouche auprès de certains clients, et au contraire est réfuté par d'autres clients. Si la détermination du besoin a été bien faite, ce qui est à remettre en cause, ce n'est pas l'argument, mais sa formulation adaptée ou non au mode de fonctionnement du client.

CONCLUSION

Grâce à l'arbre de décisions et à un bon sens de l'observation ainsi que de bonnes connaissances produits, le commercial doit apprendre à être à l'écoute plutôt qu'à gérer une séquence « Découverte ». Il doit apprendre à persuader de façon intelligente pour provoquer l'accord de l'acheteur.

Quelque soit votre position, que vous soyez acheteur ou vendeur, ne vous faites plus avoir : l'ère du bon baratineur est derrière vous !