

La Force de Vente

SOMMAIRE

I) Introduction

II) Définitions et Rappels

- o II – 1. Qui sont mes Clients ?
- o II – 2. Comment fonctionnent mes clients ?
- o II – 3. L'analyse du parc client

III) La Force de Vente

A) Vente et Force de vente

- ⇒ Vendre
- ⇒ Vente
- ⇒ Force de Vente
- ⇒ Les tâches ou fonctions de la force de vente.
- ⇒ Types de vente
- ⇒ Les métiers de la vente
- ⇒ L'information et la communication
- ⇒ Lutter contre le sentiment d'usure

B) Motivation et Animation de la Force de Vente

- B-1) Motivation de la Force de Vente
- B-2) Animation de la Force de Vente
- B-3) Organisation de la Force de Vente
- B-4) Contrôle de la Force de Vente

IV) Le Processus de Vente Créative

- ⇒ Introduction
- ⇒ Les types de vendeurs
- ⇒ Le processus de vente créative

V) Le profil et les qualités d'un bon vendeur ou encore d'un vendeur efficace.

- ⇒ L'image de la vente
- ⇒ Quelles stratégies commerciales ?
- ⇒ Des profils différents
- ⇒ Les qualités du bon vendeur

- ⇒ Les caractéristiques d'un vendeur créatif
- ⇒ Chasseur ou éleveur ?
- ⇒ Faire progresser son équipe de vente
- ⇒ Les trois (3) compétences qui déterminent l'efficacité du vendeur
- ⇒ Quelle formation commerciale ?
- ⇒ Rendre le salaire plus motivant
- ⇒ Les grandes erreurs des vendeurs et comment les corriger

VI) Techniques utilisées par les vendeurs d'élite

- ⇒ Du mythe à la réalité
- ⇒ Les bons trucs des vendeurs d'élite
- ⇒ Motivation, les techniques qui font la différence
- ⇒ Un P.A.C.T.E pour les objectifs

VII) Comment bien animer une réunion de vente ?

- ⇒ Pourquoi des réunions de vendeur ?
- ⇒ Rendre la réunion vivante

I) INTRODUCTION

Pour qu'un commerce de détail ou une **entreprise** de service (Distribution et **vente**, transport, conseil et formation, etc.) **réussisse**, il lui **faut bien vendre**. **Sans cela**, beaucoup de ventes sont des **ventes perdues** qui peuvent faire la différence entre la réussite et l'échec.

Pour beaucoup de clients, le **vendeur représente** l'entreprise. C'est pourquoi, si les vendeurs ne sont pas bons, il en va de même de **l'image** de l'entreprise. Si les **vendeurs** sont **importants** pour toutes les entreprises, ils le sont encore **plus** pour les petites entreprises qui font **concurrence** aux grosses dans des domaines comme la **sélection** des produits, les **prix** et la **promotion**.

L'effort de vente est par contre un secteur dans lequel les petits commerces de détail et les petites entreprises de services peuvent faire concurrence à de grosses entreprises, et l'emporter. **On ne réussit pas à vendre efficacement par accident**. L'entreprise doit **travailler fort** pour avoir des **ventes élevées**.

Il y a donc lieu de **former** les **employés** et les **responsables** de ces entreprises à **devenir des vendeurs créatifs**.

Créer, organiser, faire évoluer et gérer une force de vente est un impératif pour les entreprises qui veulent se démarquer dans leur environnement concurrentiel.

L'application de ces **connaissances** à la situation de l'entreprise devrait permettre **d'atteindre l'objectif visé**, c'est-à-dire d'être **doté d'un personnel de vente efficace** qui confère un **avantage concurrentiel**

La **force de vente** constitue un **élément essentiel** de la chaîne de **distribution**.

Il est **nécessaire** (et **insuffisant**) **d'aborder** les **questions fondamentales** entourant la **force de vente** (ou **force de frappe**) de l'entreprise, telles que :

- Qu'est – ce qu'un **marché**, un **segment de marché**, un **client**, etc. ?
- Qu'est ce qu'une **force de vente** ? Quels sont ses **missions**, ses **fonctions principales** et ses **métiers** ?
- Comment **motiver** et **animer** la force de vente ?
- Quel est le **profil (ou les caractéristiques)** d'un **bon vendeur** ou encore d'un **vendeur efficace** ?
- En quoi consiste un **processus de vente créatif** ?

Commençons par quelques **définitions** et **rappels**.

II) Définitions et Rappels

II – 1. Qui sont mes clients ?

■ Définition du marché

- o Un **marché** est la **situation** où des **acheteurs** et des **vendeurs** sont en **communication** les uns avec les autres. On dit aussi que c'est le **lieu** où **offreurs** et **demandeurs** de **biens** et de **services** se **rencontrent**.

Exemples : Le marché aux **bestiaux** (Boudouaou), le marché aux **voitures** (Tidgellabines), Le marché aux **fruits et légumes** (Larbaa, Bougaa) etc.

- o Le **marché** peut aussi être **défini** comme étant la **nature de la demande** pour un **certain produit**.

Exemples : Le marché du **textile**, Le marché **locatif**, Le marché **financier**, Le stock Exchange, etc.

■ Segmentation et segment de marché

- o **Segmentation de marché**

C'est l'**analyse** des **acheteurs (demandeurs/acquéreurs)** et des **acheteurs (demandeurs/acquéreurs) potentiels** dans un **marché donné** selon **certaines caractéristiques / dimensions**. Par exemple :

- ✓ **Démographique** (age, sexe)
- ✓ **Statut socio – économique** (classe moyenne, classe aisée, croyants, jet – set)
- ✓ **Etc.**

L'**objectif** de la **segmentation** est donc de **diviser** le **marché** en **segments** comprenant les **mêmes types de personnes** (acheteurs et acheteurs potentiels) de manière à ce que les **efforts**

de marketing/vente soient **orientés/dirigés** plus **précisément** et que **l'approche** la plus **efficace** soit **utilisée** avec **chaque segment** de marché.

o **Segment de marché**

Un **marché** est donc **découpé** en plusieurs **sous-ensembles** : les **segments**. Chaque segment regroupe **un** ou **plusieurs clients**, qui peuvent avoir ou non la même activité, mais qui ont tous entre eux une **cohérence** (en termes de **besoins**, de **modes de fonctionnement** vis à vis de l'entreprise...).

o **Client et clientèle**

- **Client** : **Personne (physique ou morale)** qui **reçoit** de quelqu'un (**une autre personne physique ou morale**), **contre paiement**, des **fournitures commerciales** ou des **services**).
- **Clientèle** : **c'est l'ensemble des clients d'une personne (individu, entreprise, établissement, etc.)**

o **Prospect** : C'est un **client potentiel**.

Les **critères** de **segmentation** sont **propres** à chaque entreprise **MAIS** :
-- Les segments doivent être **clairement délimités** (même si un client peut être présent sur plusieurs segments.)
-- Chaque segment a une **consistance économique** par rapport au chiffre d'affaires de l'entreprise.
-- Trouver des **réponses appropriées** à chaque segment

o **Quelles sont leurs attentes ?**

Les **clients** de chaque segment ont des **besoins / attentes différents**. Par exemple, les clients du **segment A** peuvent **rechercher** avant tout la **qualité** et sont **prêts à la payer**, alors que ceux du **segment B** acceptent une **qualité inférieure** en échange d'un **prix plus bas**. Parmi les **attentes client** les plus **importantes**, on trouve :

- ❖ la **qualité** des produits
- ❖ la **réponse** des produits à des **spécifications précises** (ex : la **certification ISO**)
- ❖ le **prix**
- ❖ les **délais de livraison** (en termes de longueur et/ou de respect du jour de livraison fixé)
- ❖ la **largeur** de la **gamme**
- ❖ **l'introduction commerciale** (chez certains clients, le rôle du commercial est déterminant)
- ❖ les **services associés** aux produits
- ❖ la **marge** que le produit peut permettre au client

o **Facteurs clés de succès d'un segment**

Les **attentes des clients**, sur un segment de marché donné, si elles sont **satisfaites**, assurent le **succès** à l'entreprise concernée. En d'autres termes, l'entreprise se construit des **facteurs clés de succès** sur ce segment.

Ces facteurs clés de succès d'un segment peuvent donc être définis comme étant **ce que le marché et les clients de ce segment imposent à l'entreprise pour travailler avec elle**).

Tous les clients d'un même segment ont les mêmes facteurs clés de succès. **Décrypter les facteurs clés de succès de chaque client** permet de **déduire** pour chacun un **argumentaire adapté** que le commercial doit **mettre en valeur**.

II-2. Comment fonctionnent mes clients ?

Dans chaque segment, **quels sont les comportements** qu'ils prennent-ils (les clients) **face à mes produits** ?

- **Ré achat** (ils achètent à nouveau un produit déjà acheté)
- **Ré achat modifié** (ils réachètent le même produit mais, par exemple, en plus petit)
- **Nouvel achat**

Il est utile de **rappeler** que les **clients** sont, en général, des **personnes**, des **êtres humains**. Ce sont des **acteurs externes essentiels** pour l'entreprise qui ont des **besoins** (voir Maslow). **Sans clients, pas de CA, donc pas de marge** ; il y a donc lieu de **considérer le client** comme le **véritable pouvoir** de l'entreprise, de bien le connaître, d'essayer de **cerner au mieux ses besoins et ses attentes**, de le **satisfaire** et de le **fidéliser** si possible.

- **Qui intervient (quels acteurs ?) dans le processus d'achat ?**

- **L'utilisateur** (qui utilise ou consomme le produit ou service)
- Le **prescripteur** (qui conseille de faire cet achat)
- **L'acheteur** (qui gère un budget)
- Le **décideur** (qu'on ne voit pas toujours)
- Le **relais** (personne clé entre mon entreprise et le client)

- **Quels facteurs influencent l'acheteur ?**

- Son **environnement**
- Son **organisation**
- Les **relations interpersonnelles** (ex : un acheteur et un utilisateur qui ne s'entendent pas, cela peut poser problème)
- Sa **personnalité**

Connaître tous ces facteurs permet de déterminer comment l'acheteur prend sa décision (demande-t-il à tester avant ? Exige-t-il des références, auprès de qui prend-il conseil ?...)

II-c) L'analyse du parc client

- Il est intéressant et important **d'analyser le parc clients** de l'entreprise à travers un bon **diagnostic** du **secteur de ses clients**. Il est **recommandé de** :

- Observer la **courbe des débits** classés par chiffre d'affaires
- Vérifier la **loi de Pareto** des **20 / 80** (80% du **CA** = 20% des **produits** ou encore 80% du **CA** = 20% des **clients**, etc.).
- On peut aussi observer la **répartition géographique** des **clients**

- Etudier les **critères du potentiel de chaque client** (ou **prospect**)

- Son **CA total**
- La **part de CA** dans mon domaine
- Sa **zone de chalandise**
- Le **nombre** de ses **commerciaux**
- Son **implantation géographique**
- Son **dynamisme**
- La **surface de vente** de son magasin (le cas échéant)
- Le **nombre** de ses **salariés**
- Le **volume** de son **parc machines**
- Son **évolution**, sa croissance
- Sa **fiabilité financière**

Il ne faut **pas se contenter** d'avoir une **vision intuitive** du **potentiel** de ses **clients**.

L'étude de tous ces **facteurs** permet de **classer** les **clients** en **catégories** selon le **schéma** suivant (**ATTENTION, IL S'AGIT D'UN SCHEMA**) :

Clients W : A **surveiller de très près**. Ils représentent une **grosse partie de mon CA** et ont un **gros potentiel**.

Clients X : A **soigner**. **Petit potentiel** mais représentent une **grosse partie de mon CA**.

Clients Y : A **conquérir** par des **nouveautés (gros potentiel)** mais représentent une **faible part de mon CA**.

Clients Z : **Changer les moyens (petit potentiel, faible part de mon CA)**.

III) : La *Force de Vente* ou
Comment approcher mes clients?

A) **Vente et Force de vente**

1. **Vendre** : **Céder au prix convenu**. **Faire le commerce** d'une **marchandise** (vendre du **tissu**). **Promouvoir** quelque chose, la faire **accepter** (vendre l'**image de marque** par exemple).

2. **Vente** : **Action de vendre** quelque **chose**, **échanger** une **marchandise** contre de l'**argent**. **Commerce**, **métier** de celui qui vend. Dans une **entreprise**, **fonction** de ceux qui sont chargés **d'écouler** les **marchandises** produites ou achetées (unité, **direction** ou service ou département **commercial** selon le cas).

3. **Vendeur** : Personne dont la **profession** (ou encore le **métier**) est de **vendre**, en particulier dans un **magasin**. Personne qui fait un acte de vente. Dans l'**entreprise**, la **vente** peut être de la **responsabilité d'une personne** (entreprise familiale) ou d'un **groupe de personnes** chargées de **tâches/missions/fonctions différentes**) et organisées dans une **structure** appelée en général **force de vente** (direction commerciale, direction ou département marketing/vente, etc.).

4. **Force de vente** : Elle se compose de l'**ensemble des personnes** chargées de **visiter la clientèle actuelle ou potentielle** dans le but de **développer** les **ventes** ou de faire la **promotion** des **produits**. La force de vente est aussi la **force de frappe** de l'entreprise car elle est aux **premières lignes** (le **front** !) où elle doit **combattre** d'autres forces (les **concurrents** qui constituent une **menace**) pour **assurer** la **survie** de l'entreprise.

La **force de vente** a donc à la fois un **rôle de vente** et un **rôle de prospection**.

On parle de **force de vente interne** pour **tous les personnels** liés à l'entreprise par un statut salarié et de **force de vente externe** pour les **personnes extérieures** à l'entreprise qui prospectent ou vendent pour elle (agents commerciaux, VRP ...).

5. Les tâches / fonctions / missions de la force de vente.

La **force de vente** a pour **tâches / fonctions / missions principales** :

- La **prospection** : recherche de **nouveaux clients**.
- La **vente** : obtention de **commandes**.
- Le **suivi des ventes** : **relations** avec le client dans un but de **fidélisation**, suivi du règlement.

La **mission** des équipes de ventes consiste à **conserver** les **clients existants** (vente et suivi de vente) et à **trouver** de **nouveaux clients** (**prospection**).

6. **Types de vente** : Les différents **types de vente** auxquels les vendeurs sont **confrontés** et les **profils de commerciaux** qui leurs correspondent sont :

- **Vente irrégulière** : Le **client redevient prospect** aussitôt **après l'achat**. Le processus d'achat est **complexe**. **L'effort** de vente se fait sur **plusieurs** visites. On parle "d'affaire en cours", de "ratio de réussite". Le **commercial** doit être **opportuniste**, savoir **fonctionner par à-coups**.
- **Vente régulière** : **Connaissance approfondie des clients**. **Régularité** des **commandes** et des **actions**. Le **commercial** doit savoir **travailler dans la durée**.

--- Comment **adapter l'effectif** de mes **commerciaux** en **fonction de mes clients** ?

✓ Il suffit de réfléchir à un schéma simple, qui permet de déduire **s'il existe** dans l'entreprise des **distorsions** ou **non** entre la **force de vente** et les **caractéristiques de ses clients**.

✓ Si une distorsion apparaît quelque part, il faut revoir ses objectifs à la baisse ou embaucher de nouveaux commerciaux.

7. Les métiers de la vente.

La **vente regroupe** de **nombreux métiers** dont **certain**, directement liés au développement des **nouvelles technologies**, sont apparus **récemment**.

Par ailleurs, la **nature** même des **missions diffère** en **fonction** des **biens vendus**, selon qu'ils s'agit, par exemple, de **produits de consommation** courante ou au contraire de **biens de production** destinés aux entreprises (on ne vend pas de la même manière un téléviseur et un Airbus).

Le tableau ci-dessous, **non exhaustif**, décrit **quelques-uns des métiers** de la vente.

Les métiers de la vente

Métiers	Fonctions
Représentant ou VRP (Voyageur, Représentant, Placier)	Vendre et prospecter , pour une ou plusieurs entreprises, en se déplaçant chez le client .
Agent commercial	Acheter, vendre ou rendre des services pour une/des entreprise(s).
Marchandiseur (Merchandiser)	Assurer la mise en place du produit chez le distributeur , donner des conseils pour la vente , suivre les démonstrations et les promotions .

Télévendeur	Vendre par téléphone.
Vendeur en ligne	Vendre par Internet (E-commerce).
Inspecteur des ventes	Contrôler, former et informer la force de vente, et assister le chef des ventes.
Chef de produit	Gérer un produit ou une famille de produits (prix, merchandising, promotion, positionnement, rentabilité, animation de son équipe...)
Chef de rayon	Gérer et animer un rayon spécifique (stocks, approvisionnement, animation, mise en rayon...)
Chef des ventes	Diriger et organiser la force de vente.
Directeur des ventes	Choisir la politique commerciale et coordonner l'activité des chefs et des inspecteurs des ventes.
Preneur d'ordre	Visiter les clients et prendre les commandes.
Technico-commercial ou Ingénieur d'affaires	Pour la vente de biens techniques , étudier les problèmes qui se posent aux clients , apporter des solutions , conseiller dans la mise en route ...
Visiteur non vendeur	Visiter des clients potentiels ou des prescripteurs pour les informer et promouvoir de nouveaux produits

8. **l'information et la communication** : Informations de l'entreprise **aux** clients et des clients **vers** l'entreprise (évolution des besoins, nouveaux produits...).

Insérée dans la **démarche marketing ou mercatique** (certains la considèrent comme la cinquième variable du plan marketing ou de marchandage), la **vente a évolué** dans ses **méthodes** et ses **contenus** pour **devenir** une **véritable relation de partenariat**.

B) Motivation et Animation de la Force de vente

B-1) Motivation de la Force de vente

▪ Sachant que les **vendeurs** constituent **l'essentiel** de la **force de vente**, leur **performance dépend** fortement du **degré** de leur **motivation**. Il est donc important de se poser la question de savoir **comment** les **vendeurs** et les équipes de vente **sont motivés**. **A titre d'exemple** :

- Existe-t-il un **bon système** de **bonus**?
- Existe-t-il un **système** de **promotion**?
- Des **formations** sont-elles **organisées**?

Voilà sans doute la **tâche la plus importante des responsables de la force de vente**.

Le **profil** des **vendeurs** a nettement **évolué** : il est passé du **vendeur éloquent, convaincant et chaleureux**, qui entretenait de bonnes relations amicales avec le client, au **vendeur capable** de faire preuve **d'empathie** pour **comprendre** les **besoins** du **client** et y **répondre**.

Le **vendeur motivé** est **l'investissement** le plus **rentable** pour l'entreprise. Cependant les **besoins** et les **circonstances** sont **différents** pour **chacune**. Aussi les **motivations** requises **ne sont pas** forcément les **mêmes** d'une entreprise à une autre.

Les **besoins** qui **sous-tendent** la **motivation structurent** et **expliquent** la totalité des **conduites** humaines (comportements et attitudes). Il est **essentiel** de les **analyser** car ils constituent le **premier outil** du **vendeur**.

La **motivation** est la **source** même de l'**action** et peut être conçue comme la **recherche de la réduction ou de l'effacement d'une tension**, elle même créée par les **besoins**.

Besoins → Tensions → Motivations → Actions

Nombreux sont les **travaux** et **recherches** effectués autour de ces concepts de **BESOINS** et de **MOTIVATION** et de la **relation** existant **entre eux**. Les plus **célèbres** sont présentés dans le tableau ci après.

- Les différents apports (Besoins)

MASLOW	HERZBERG	HUGUES
- Accomplissement - Estime - Appartenance	Motivateurs ou "satisfacteurs" (Leur présence fait du bien)	Besoins de développement (Motivateurs offensifs : Accomplissement, croissance, responsabilité, connaissance)
- Sécurité - Physiologiques	- Dissatisfacteurs (Leur absence fait du mal)	Besoins d'entretiens (Impersonnels, défensifs , collectifs ; information, sécurité, économie, statut, grade, privilèges.....)

La **satisfaction** des **besoins** humains **joue** dans **deux directions** :

- Recherche l'accomplissement à travers l'action
- Évite le déplaisir/frustration/problème que peut provoquer l'environnement.

Il s'agit au niveau **management d'une force de vente** de :

- **Maintenir** les **facteurs d'entretien** (pour satisfaire les besoins d'entretien) par :
 - Les **conditions** de **salaire**, **travail**, **sécurité**.
 - Le **fait d'avoir** une **politique d'encadrement** et de **relations personnelles**.
 - **Amener le vendeur à se dire** (**mettre en œuvre** les **facteurs de développement** pour satisfaire les besoins de développement) :
 - Mon **travail** est **important** donc **je suis important**
 - Mon **travail** est **valable** donc **je suis valable**
 - Mon **travail** est un **défi** que **je suis capable** de relever
 - Je **m'améliore** donc **je progresse**
 - Je suis **responsable** donc **je compte** !

B-2 Animation de la Force de Vente

L'excellence d'une **force de vente** repose sur la **qualité** de son **management**, sa **motivation permanente**, sa **stimulation** et la **finesse** du **contrôle** de la **contribution** de **chacun** de ses membres. Il s'agit **d'animer l'équipe** et les **individus** tout en **préservant** un **équilibre** entre l'**autonomie** des **vendeurs** et la **cohérence** de l'**organisation**.

L'**animation** doit être :

- **Collective** : renforcement de l'esprit d'équipe, réunions stimulantes, aides techniques à la vente, stimulations collectives.
- Et **individuelle** : entretiens périodiques d'évaluation, accompagnement en clientèle, plan de formation rigoureux.

L'animation d'une **force de vente nécessitera** des responsables de vente (directeurs commerciaux, responsables de vente en gros et de magasins, etc.) de **qualités difficiles à trouver**, dont les plus **importantes** sont :

- **Nécessité** d'un **chef présent** et " **charismatique** "
- Etre **présent** sur le terrain
- Etre **proche** des hommes
- **Faire vivre** la **force de vente** par des **réunions régulières**
- **Fixer** des **objectifs**
- **Former** la **force de vente** (à ses produits, par exemple)

Il est évident que l'**animation** de la **force de vente** est puissamment **sous tendue** par l'**aptitude/capacité** tant à la **communication interne** (visant les employés en tant que **clients internes**) qu'à la **communication externe** (visant prioritairement les **clients externes**), ceci d'une part. D'autre part, le **style de management/commandement** des responsables (la manière d'exercer son pouvoir sur autrui) joue un **grand rôle** dans la **motivation**, la **mobilisation** et l'**implication** des acteurs que sont les **équipes de vente** et leurs **responsables**. Ces **habiletés** peuvent **s'acquérir** au moins partiellement, par le recours à la **formation**.

Concernant la mission de **formation** du dirigeant, les commerciaux et chefs d'entreprises s'interrogent sur l'**opportunité pour le patron de former ses commerciaux à la négociation commerciale**, un autre **élément clé** et **sensible** de la **relation** avec les **client**.

Selon Claude Surin, le **dirigeant** peut et doit parfois **accompagner** son **commercial** sur le **terrain**, mais s'il est légitime qu'il ait un jugement sur sa force de vente, il lui est **délicat** (surtout s'il n'est pas lui-même commercial) de **former** son **personnel** à la **négociation**. **Mieux** vaut dans ce cas **s'adresser** à un **formateur extérieur**.

L'animation de la **force de vente** a pour **objectifs** :

- **D'entretenir** la **motivation** par rapport au métier de **vendeur**, par rapport à l'**entreprise**
- **D'inciter** à **vendre** par rapport aux **objectifs** de l'**entreprise**

Deux **types d'action** permettent aux entreprises **d'animer/stimuler** leurs **vendeurs** :

- ✓ des **actions de fond** qui visent une **motivation à long terme**,

- ✓ des **actions ponctuelles** qui servent à **mobiliser** les vendeurs pendant une **période donnée (court terme)**, de donner un "**coup de fouet**" aux **ventes**.

L'idéal pour une entreprise, étant de **motiver** ses vendeurs en **utilisant** des **types d'actions différents**.

Exemples :

Pour Vendre	
<u>Il faut</u> : Avoir la volonté de vendre	<u>Et</u> : Être capable de vendre
<u>Pour cela</u> : Augmenter cette volonté en satisfaisant les besoins naturels et les besoins sociaux .	<u>Pour cela</u> : Accroître cette capacité en augmentant les dispositions intellectuelles, personnelles .
<u>Comment (quelles actions ?)</u> : Animation par la rémunération - Animation par les concours de vente - Animation par la participation - Évolution de carrière - Conventions - " Club-vendeurs "	<u>Comment (quelles actions ?)</u> : Animation par la communication - Animation par l'information - Animation par la formation - Animation par les aides techniques - Animation par le contact personnel - Techniques de stimulation (stages sportifs,..) - Journées évènementielles (Sportives, culturelles,.....)
Pour la mise en place de quelques-unes des ses animations, l'entreprise doit concevoir un système de planification.	

B-3) Organiser la force de vente

- **Bâtir** la gestion commerciale
- **Choisir** et **recruter** (processus **interne** ou confié à **l'extérieur**)
- **Affecter** les **secteurs** et les **clients**
- **Etablir les règles du jeu** (visites, prospection, frais, rapports)
- **Décider** de la **rémunération**

B-4) Contrôler la force de vente

- Le **contrôle** de la force de vente sera **basé** sur la **direction par objectif** (DPO), l'utilisation systématique de **logiciels de suivi** de l'action commerciale, l'élaboration de **tableaux de bord** et de **ratios adaptés**. **Contrôler** la force de vente **signifie** :
- **Vérifier** l'activité
- **Recueillir** et **exploiter** les informations (clients, produits, concurrents, actions...)

- **Outiller** le contrôle et enfin, **déléguer** si nécessaire

IV) Le Processus de Vente Créative

4-1 : Introduction.

Pour de nombreuses entreprises, le **cœur du processus de vente repose** sur les **efforts de vente inventifs des vendeurs**.

Pour qu'un commerce de détail ou une entreprise de service **réussisse**, il lui faut vendre et, si possible, **bien vendre**. Il y a lieu de **former** le personnel de la **force de vente** à devenir des **vendeurs créatifs**, ce qui sera abordé plus tard.

Pour progresser vers l'**objectif de bien vendre**, il y a lieu de réaliser qu'il y a différents **types de vendeurs**, divers **processus/procédés de vente** et avoir une bonne connaissance des **caractéristiques d'un vendeur efficace**.

4-2 : Les types de vendeurs

Il y a **trois grands types de vendeurs**, classés par **niveau d'opiniâtreté inventive**.

Effet routinier _____ Opiniâtreté inventive

Manipule
les **commandes**

Prend
les **commandes**

Va chercher
les **commandes**

Les **Types** de **vendeurs** au détail :

Le manipulateur de commandes

Le préposé aux billets au concert, le caissier à l'épicerie sont des vendeurs qui travaillent dans un **cadre de vente routinier**. Étant donné la nature de leur travail, les **clients** leur **poseront** beaucoup de **questions** et se plaindront à eux des prix et du service. Il est important **d'avoir à ce poste** une **personne bien informée**, à la **personnalité agréable**, parce que c'est le plus **souvent** cette **personne** qui **traite** avec le **client** au **moment** où **celui-ci** **donne son argent** (paiement).

Le preneur de commandes

Comme signalé ci-dessus, le **niveau de créativité** dans ce travail est **supérieur** à celui du **manipulateur** de commandes. Le **préposé au comptoir** dans un restaurant d'alimentation rapide peut **prendre** les **commandes** et **proposer** également au client **d'acheter** un chausson aux pommes. Avoir quelqu'un à la personnalité **agréable**, donnant un **service rapide** et **proposant** des **ventes** peut **susciter** un grand nombre de **ventes additionnelles**.

Celui qui va chercher les commandes

Un des **problèmes** les plus **importants** est, bien sûr, qu'il y a un **grand nombre** de **manipulateurs** de commandes et de **preneurs** de commandes qui **occupent** des **postes** de vente qui **reviendraient** plutôt à des **gens allant chercher** les commandes pour avoir une **efficacité optimale**. Les **articles** comme les **vêtements**, les meubles, les bijoux et les appareils électroménagers sont du nombre de ceux qui **nécessitent** d'avoir **quelqu'un** qui va **chercher les commandes**, c'est-à-dire une personne qui peut **s'occuper d'une transaction, prendre une commande**, et plus important encore, **aller la chercher**. À titre d'exemple, un vendeur en systèmes de sécurité qui appelle un client éventuel parce qu'il a constaté que sa maison n'est pas équipée de serrures à pêne dormant fait ce type d'effort particulier pour aller chercher une commande.

Même si tous les cas de vente ne nécessitent pas quelqu'un ayant ce dynamisme, on **demandera à l'occasion à tous les vendeurs de faire preuve de créativité**. C'est pourquoi **l'ensemble du personnel de vente** doit avoir une **connaissance détaillée** du **processus de vente créative**.

4-3 : Le processus de vente créative

C'est le **processus de vente** qui **permet** aux **vendeurs** de faire **preuve de créativité** et **d'innovation** dans **l'acte de vente** ou encore d'atteindre **l'efficacité optimale** dans leurs fonctions.

Ce **processus** est composé de **huit étapes** dont **aucune** n'a **moins d'importance** que **les autres** si on veut que **l'ensemble soit efficace**. Il faut insister auprès des employés pour qu'ils comprennent bien que **toutes les étapes** sont **essentielles** à la **réalisation** de toutes les **ventes concrètes**.

1- Contact préalable avec le client

Un constructeur intelligent n'essaiera pas de construire une maison sans disposer d'une bonne fondation. De la même façon, un homme ou une femme d'affaires **ne devrait pas confier les ventes**, sur place ou par téléphone, **à une personne qui n'a pas une bonne connaissance de l'entreprise, de la marchandise, des services et des clients**. Avant de prendre contact avec le client, tout vendeur devrait **connaître les politiques, les procédures et les règles**. **Remettez-les par écrit** à tous les employés pour qu'ils puissent les **consulter** et les **apprendre**.

L'utilisation de l'équipement

Peu importe que la caisse soit électronique ou mécanique, **ce n'est pas au moment de faire la vente au client qu'il faut apprendre à s'en servir**, alors qu'il attend sa monnaie.

Connaissance du marché cible

Le meilleur vendeur **connaît** dans une certaine mesure les **attirances** et les **incompatibilités** des **principaux clients** de l'entreprise. L'exploitant de celle-ci (l'entreprise) doit **donner des renseignements** à l'ensemble du **personnel de vente** sur

les **clients** et sur leur **mode de vie**. **Dites** aux vendeurs ce que vous savez sur les **centres d'intérêt** des clients et sur leur **capacité** à acheter.

Connaissance du produit

Un vendeur acquiert de la **confiance** en ayant une **bonne connaissance** des **produits** et des **services** qu'il **vend**. Une personne qui vend des chaussures trouvera utile de connaître la marchandise et de savoir comment l'adapter au client. Si une personne vend des matériaux de construction, elle sera probablement plus efficace si elle peut également répondre à des questions sur le bricolage à la maison.

Une **personne** qui **vend** des **vêtements** trouvera **pratique** de **savoir** un **minimum** de **choses** sur les **tissus** et les **tendances actuelles** de la **mode**. Si elle travaille dans une entreprise d'entretien de pelouse, elle aura avantage à en savoir le plus possible sur ce domaine. La plupart des vendeurs n'iront pas chercher par eux-mêmes cette connaissance des produits. La **direction** devrait **s'assurer** que tous **savent** bien de **quoi** ils **parlent**.

2- La prospection

Même si cela ne convient pas dans tous les cas, il faut **avoir recours** à la **prospection** quand cela est **possible**. On entend par là, pour l'essentiel, de **ne pas se contenter d'attendre le client dans un magasin** ou de lui **téléphoner** pour lui offrir un service. Il s'agit de **prendre l'initiative** en allant au client avec une idée de produit ou de service. La prospection peut relever de **deux catégories**, c'est-à-dire prospecter des clients habituels ou de nouveaux clients.

Prospecter un **nouveau client**

Un vendeur apprend qu'une personne se marie. Il tire partie de cette connaissance en prenant contact avec la personne et en lui expliquant qu'il peut lui offrir des produits ou des services que la nouvelle mariée jugerait précieux. Que ce soit en faisant de la **publicité** dans les journaux ou en établissant des **contacts personnels**, un vendeur peut **prendre l'initiative** du **contact** et **trouver** de **nouveaux clients**.

Prospecter les **clients habituels**

Les **meilleurs clients** éventuels d'une entreprise sont ses **clients actuels**. Un vendeur devrait prendre **l'habitude** de **téléphoner régulièrement à ses clients** habituels pour les informer des produits et des services. « Bonjour, Mme Lévesque. Je voulais juste vous dire que nous venons de **recevoir** nos **nouvelles robes** pour la saison prochaine. En les déballant, j'en ai vues plusieurs qui m'ont fait penser à vous ». **Prospecter** les **clients habituels** donne de **bons résultats**! Tous les vendeurs devraient être incités à prospecter par téléphone et en personne leurs clients habituels. Il faut cependant faire preuve de **modération**. Ne prenez pas contact trop souvent avec ces clients, cela serait du **harcèlement**.

Prospecter le même client habituel de façon fréquente peut lui donner une impression de harcèlement au lieu du sentiment qu'on s'occupe de lui.

N'exagérez pas.

3- Prenez contact

La façon la plus **efficace d'obtenir** une **vente** est de **débuter** par une **note positive**. **Malheureusement**, la plupart des ventes **ne commencent pas** de **cette façon**. Le **premier contact classique** dans un magasin commence souvent de la façon suivante :

- **Vendeur** : « Bonjour, est-ce que je peux vous aider? »

- **Client** : « Non merci, je ne fais que regarder. »

Ce **rituel laisse** beaucoup **à désirer**. Pourquoi? C'est une façon automatique de se présenter qui ne traduit **aucune créativité** de la part du **vendeur**. Comme le client est habitué à entendre cette formule, il répond le plus souvent sans y réfléchir. Tous les vendeurs devraient être poussés à **traiter chaque client** comme un **individu** en **abordant chacun** d'eux de **façon différente**.

Le **premier contact** veut dire aussi **s'occuper du client quand il entre dans le rayon du vendeur, même si on ne peut pas s'occuper de lui immédiatement**. Il faudrait dire aux vendeurs de **toujours dire** à un client « **Je serai à vous dans un instant** ». Cela réduira le nombre de clients qui quittent sans qu'on se soit occupé d'eux. Quand le vendeur devient **libre**, il devrait commencer par dire au client « **Merci de m'avoir attendu** ». Un **premier contact courtois et novateur** pour **contribuer** dans une large mesure à **promouvoir les ventes**.

4- La présentation de la marchandise

En présentant la marchandise ou le service au client, le vendeur devrait tirer le meilleur **parti possible** de sa **connaissance** du **produit**. Comment?

Les avantages pour le client

Même s'il est bon d'expliquer au client les avantages du moteur de 3 chevaux et demi de la tondeuse, le client ne s'intéresse peut-être pas à la vitesse de coupe de cette tondeuse. La connaissance du produit est importante, **mais le vendeur ne doit pas perdre de vue ce qui pousse le client à acheter**. Le **tissu de vêtement** est peut-être **durable** mais il est aussi important **d'insister sur l'avantage implicite** qu'il présente, c'est-à-dire qu'il **séduira le sexe opposé**. Il faut **vendre des avantages!**

Implication du client

Le vendeur peut **utiliser** la **connaissance** qu'il a du **produit** pour **impliquer** le **client**. Montrez au client les diverses caractéristiques de la montre numérique, puis proposez-lui d'ajuster l'heure lui-même.

Si le client est intéressé, il sera difficile pour lui de retirer la montre et de la rendre au vendeur pour qu'il la remette dans son boîtier. **La meilleure façon de présenter un**

grand nombre de produits est d'amener le client à s'impliquer. Si vous voulez vendre des leçons de danse, amenez le client sur le plancher de danse et laissez le plaisir de la danse faire une partie de la vente. Il en va de même pour les **vêtements**, les parfums, l'équipement de sport et pratiquement tout le reste.

Limitez les choix

Si, pendant la présentation de vente, le **client** a en face de lui **plus de trois articles**, les **chances de vente sont réduites** alors que les **possibilités de vols** à l'étalage **augmentent**. Si, par exemple, la vendeuse continue à amener des **robes** dans la salle d'essayage pour la cliente sans en reprendre, il est probable que la **cliente n'achètera rien** parce qu'elle aura du **mal à choisir** entre un **trop grand nombre de modèles**. Il se peut aussi qu'avec **un grand nombre d'articles sortis**, la vendeuse ne se souvienne plus du nombre de robes qui se trouvent dans la salle d'essayage. On peut alors imaginer que **certaines clientes** pourraient être **tentées** d'en **glisser** une **sous leurs vêtements** pendant que la **vendeuse n'est pas là**, ce qui se traduirait au bout du compte par une expérience coûteuse pour le magasin. De la même façon, si un agent de voyage tente de vendre à un client une croisière dans les Antilles, il diminue ses chances de vendre s'il offre un trop grand nombre de choix. À moins qu'il y ait une raison bien précise pour procéder différemment la règle de trois (**ne jamais présenter plus de trois produits en même temps**) devrait toujours être suivie. L'expérience a démontré que le fait de **limiter les choix contribue à faciliter les ventes**.

- Utilisez l'art de la mise en scène

En **présentant** des marchandises au client, **incitez** tout le **personnel** à faire **preuve de créativité**. Faites preuve **d'enthousiasme** au sujet de la marchandise. Prenez le collier pour bien le montrer à la cliente. Donnez le sentiment que le berceau portable pour enfant se règle facilement. **Étalez** devant le client les diverses pièces du service de porcelaine de façon plaisante pour qu'il puisse tout voir. **Demandez à vos vendeurs de penser comme un client. Si j'étais un client, qu'est-ce que j'aimerais voir?**

L'adaptation du message

Un vendeur **compétent** devrait avoir une **bonne connaissance** des **produits** qu'il vend. **L'adaptation** du message **nécessite** que le vendeur **choisisse**, dans toute la gamme des **renseignements** dont il dispose, **ceux** qu'il va **utiliser** avec ce client en particulier et **comment** il les lui **présentera**. L'argumentaire - type est une forme de vente qui ne permet pas d'agencer le message en fonction du client. Le vendeur **efficace** s'efforcera **d'ajuster la présentation au client**.

Si le client a de bonnes connaissances sur les jardins et sur les pelouses, la personne vendant un service d'entretien de pelouse devra adapter sa présentation au niveau de compétences du client. **Ne l'embêtez pas en lui récitant des choses qu'il connaît par cœur**. Vous pourriez **perdre** une **vente**.

5- Faire face aux objections

N'oubliez pas que, si le **client** vous **présente** des **objections**, c'est probablement que vous **progressez** vers la **vente**. **La plupart des vendeurs craignent les objections**.

Insistez auprès de tous les employés pour leur **rappeler** que les **objections** sont un **élément naturel** du **processus de vente**. Cela ne veut pas dire que la vente est perdue. Dans la plupart des cas, c'est au **contraire** qu'il suffit de **venir à bout d'une objection pour vendre**.

Les **types courants d'objections** des **clients** auxquelles sont confrontés les vendeurs sont les suivants :

- **Produit** : « Cette **robe** est à la mode **d'avant-guerre** »;
- **Magasin** : « Vous n'avez jamais la marchandise qu'il me faut »;
- **Service** : « D'après ce qu'on me dit, vous n'offrez pas un très bon service »;
- **Prix** : « C'est trop cher »;
- **Vendeur** : « Êtes-vous sûr que ces chaussures me vont bien? »

Le vendeur **peut venir à bout** de ces **objections**, et d'autres, de plusieurs façons. En prenant comme exemple l'objection qui concerne le produit, on peut mentionner **diverses méthodes** dont les quatre les plus **couramment pratiquées** :

Oui mais : « Oui, c'est un peu la mode d'avant-guerre, mais c'est aussi la dernière mode. » Cette approche commence sur une **note positive** en étant d'accord avec le client, et en **répondant** ensuite à son objection.

Contre - question : « Pourquoi trouvez-vous qu'elle n'est pas à la mode? » La contre-question renvoie la balle au client. En lui demandant « Pourquoi? », vous **découvrirez** peut-être la **raison réelle** de l'objection.

Reformulez l'objection : « Vous trouvez que la robe n'est pas à la mode. » En reformulant l'objection, le client peut répondre en disant « Non, je veux juste dire que ce n'est pas ce qu'il me faut », ou quelque chose de comparable.

Cette approche a tendance à **réduire l'importance** de l'objection aux yeux du client.

Réponse directe : « La robe que vous portez a été la première présentée au défilé de cette saison. Elle est à la dernière mode. » Même si cette approche est quelque peu offensive, elle peut être nécessaire si la cliente n'a pas l'intention d'acheter à moins que l'erreur soit corrigée. Il est important de **faire preuve de tact** en utilisant cette approche.

Les **quatre approches** présentées ici pour faire face aux objections ne prétendent **pas** être **exhaustives**. Ces approches, et les autres, montrent cependant que le vendeur ou la vendeuse **peut et doit répondre** aux **objections** car, **à moins que celles-ci soient renversées à la satisfaction du client ou de la cliente, on peut douter que la vente se fasse**.

6- Conclusion de la vente

Le vendeur ou la vendeuse **peut**, de diverses façons, **aider le client à prendre** sa **décision d'achat**. Parmi les **techniques** qui **aident à succomber**, on peut citer les suivantes :

- **Offrez un service** : « Laissez-nous vous le livrer cet après-midi. » Un « Oui » semble indiquer un achat.
- **Offrez un choix** : « Voulez-vous l'ensemble de cinq ou de huit morceaux ». Ces deux possibilités sous-entendent l'achat du produit. Il convient de remarquer qu'une réponse négative ne faisait pas partie des choix présentés au client.

- **Offrez un incitatif** : « Si vous achetez maintenant, vous obtenez une réduction de 10 % en plus du prix déjà très raisonnable. » **Si vous attendez, vous n'aurez pas la réduction de 10 %.**

Il vaut mieux ne pas attendre. « Si vous voulez ce réfrigérateur, **il vaut mieux le prendre maintenant. C'est le dernier que nous avons en stock.** » Note : Il y a avantage à être honnête. Si le client achète et revient dans le magasin le jour d'après, pour voir que vous en avez un autre, cette technique vous aura permis de réaliser une vente mais vous perdrez aussi le client.

7- La vente par suggestion

Le client a fait un achat. Et maintenant? **Invitez vos vendeurs à faire une suggestion permettant de réaliser une vente additionnelle.** Pour de nombreuses entreprises, il est **possible d'augmenter les ventes de 25 pour cent en faisant des suggestions positives de vente.** Il faut préciser que les déclarations du genre « **Voulez-vous** quelque chose **d'autre?** » ou « Est-ce que je peux **vous offrir** quelque chose **d'autre?** » ne sont pas des suggestions de vente. Elles ne constituent pas des suggestions positives. Quand un client achète une lampe, pensez à l'ampoule qu'il faut y mettre. S'il achète un cadre, qu'en est-il de la quincaillerie pour l'installer? **Si une femme achète une jupe, proposez-lui un chemisier d'une couleur bien assortie.** Quand la situation s'y prête, le vendeur créatif ira chercher l'article proposé et le montrera au client. Si une personne amène une montre à réparer, pourquoi ne pas la nettoyer en même temps quand elle est démontée? Ce type d'initiative amène en général des ventes plus importantes. Il faut insister sur le fait que **la plupart des clients aiment qu'on leur fasse des suggestions intéressantes.** Dans certains cas, ces suggestions peuvent même permettre au client d'éviter d'avoir à revenir pour acheter l'article dont il a besoin et auquel il n'avait pas pensé au premier abord. Les **bonnes suggestions** de vente **permettent de réaliser des ventes** et de donner **confiance** dans l'entreprise.

8- Le suivi des ventes

Même si ce n'est pas évident pour un grand nombre de vendeurs, le **suivi fait partie de chaque vente.** La formule d'au - revoir du genre « Merci d'être venu faire votre magasinage chez nous » est une forme de suivi des ventes si elle est prononcée avec **enthousiasme.** Malheureusement, se contenter d'une formule automatique est à peu près aussi efficace que l'autre **phrase éculée** « Est-ce que je peux vous aider? ». Toutefois, si cette **annonce de suivi** est **bien** faite, vous laisserez le client sur une note favorable, augmentant ainsi vos chances qu'il **revienne faire des achats dans votre magasin.**

Le **suivi** peut aussi consister à **vérifier** avec le **client** si tout ce qu'on lui a **promis** au moment de la vente a **bien été fait.** Si la livraison était prévue pour le vendredi, le vendeur vérifiera que la promesse sera bien tenue et, en cas contraire, informera le client du problème. Un bon suivi de la vente empêchera de se trouver dans la situation courante du client qui appelle le vendredi en demandant « Où est votre camion de livraison? ». Une entreprise qui a la réputation de faire le suivi des ventes va obtenir des clients additionnels grâce à cela.

Faire **sincèrement** le suivi d'une vente est **bon** pour les **affaires.** Imaginez la **bonne impression** laissée au client quand le service de nettoyage de tapis lui téléphone 48

heures après avoir fait son travail pour s'assurer que tout lui convient bien. On peut aussi imaginer la **joie** qu'éprouvera le directeur d'un centre de vacance lorsque les **tentes** et la **draperie commandées** sont **réceptionnés** dans les **délais** et que le **vendeur** se **déplace** sur les lieux pour **s'enquérir** que **tout va bien**.

Le suivi des ventes bien fait incite les clients à revenir et à vous envoyer de nouveaux clients.

V) Le profil d'un bon vendeur ou encore d'un vendeur efficace

o ***L'image de la vente***

Force est de constater que **la vente n'a jamais eu la cote d'amour dans beaucoup de pays (France, Algérie, etc.)**. **Décriée** par les consommateurs à cause du hard-selling de quelques-uns, **peu attractive** pour les **diplômés**, la vente a longtemps accumulé des griefs à la fois justifiés et imaginaires.

Le **vendeur baratineur, menteur et séducteur** cherchant à forcer la main de ses clients n'est pourtant plus qu'une image d'Epinal. Après le **vendeur mercenaire** des années **60-70**, indépendant et laissé à lui-même, puis le **vendeur fantassin** des années **80**, le **vendeur d'aujourd'hui** a pleinement acquis son grade **d'officier dans l'entreprise**. Depuis plus de 10 ans, **l'image** du vendeur terrain et sédentaire a considérablement **évolué**, à telle enseigne qu'il existe aujourd'hui **157 appellations différentes** pour **qualifier la fonction commerciale**.

Dans une grande majorité de cas, la **vente** s'est définitivement **orientée** vers le **conseil au client**, la **compétence technique** et **relationnelle**, **l'amabilité** ainsi que la prise de **responsabilités** de la part des commerciaux.

La **prise de pouvoir du consommateur** et la **formation commerciale** commune et **haut** niveau des acheteurs professionnels, a **obligé** le **professionnel de la vente** à adopter une **démarche conseil capable de déceler les attentes de ses clients et de répondre précisément à ses besoins**.

En ce domaine **rien n'étant définitivement acquis**, un certain nombre **d'efforts** et de **compétences** restent toujours à **approfondir**, sachant que la **bonne** ou **mauvaise image** des **vendeurs** reste entièrement **entre leurs mains**.

o ***Quelle stratégie commerciale ?***

Les entreprises n'ont pas toutes la même stratégie d'attaque du marché. Il y a celles dont la **vente** est "**orientée client**" (**customer oriented**), de plus en plus nombreuses et celles qui ont une **vente** encore "**centrée produit**". Chaque **positionnement** engendre une **incidence** directe sur le **profil** (les **caractéristiques**) des vendeurs.

Selon le cabinet Hay Management, les **stratégies commerciales** se répartissent en **3 grandes familles**, baptisées chacune du nom de l'un des **3 plus grands généraux**

américains du XXème siècle :

• Le **MODELE PATTON** (général qui s'est notamment illustré lors du débarquement en Normandie et à Berlin) :

Il s'agit avant tout d'être **offensif** en faisant du **volume**, en conquérant des parts de marché et en grandissant le plus vite possible. Dans les faits, cette **stratégie** conduit souvent à une politique de **terre brûlée**.

• Le **MODELE EISENHOWER** (qui a orchestré la victoire globale sur le IIIème Reich) : Il s'agit là de **bâtir** pour **durer**. L'objectif est **d'investir** en **profondeur** son marché afin de le **dominer** puis de **consolider** les **positions** déjà **conquises**, en **continuant** à **gagner** des parts de marché.

• Le **MODELE WEST MORELAND** (commandant en chef ayant **géré** le **bourbier** vietnamien) :

Il s'agit ici moins de gagner des parts de marché que de **limiter** les **pertes commerciales**, humaines ou financières. La **politique** adoptée est carrément **défensive** en essayant de **gérer du mieux possible l'existant dans le statu quo**, face à des **concurrents** qui eux **progressent**.

o **Des profils de vendeurs différents**

Il est clair **qu'aucun vendeur n'a exactement le même profil** (sauf peut-être dans le cas de multinationales comme Rank Xeros, Procter & Gamble...). Ce constat est rassurant dans un **métier** qui nécessite des **qualités personnelles hors du commun** et qui fait dire à certains : "Vendeur ? Ca ne veut rien dire ! Il faut savoir ce qu'il y a derrière".

En réalité, **ce ne sont pas les qualités innées qui font le vendeur** mais la **pertinence** de sa **formation**, lorsque celle-ci est assortie d'une **forte motivation** personnelle à **réussir** socialement et professionnellement. Si certaines **prédispositions** sont nécessaires (goût des **contacts humains**, sens du **relationnel**, **extraversion**...), le **profil** des **commerciaux** est fortement **varié** et ce, d'autant plus que leur niveau de compétences dépend directement du secteur d'activité dans lequel ils interviennent : commerces, grande distribution, marchés publics, transports, vente de biens d'équipements dans l'industrie, prestations de services dans le B to B...

Aussi, **l'entreprise** doit-elle **impérativement tenir compte** de **4 éléments majeurs** pour **recruter** ses **vendeurs** :

- ❖ son **secteur d'activité**,
- ❖ ses **produits**,
- ❖ sa **position** sur le **marché**
- ❖ et naturellement la **personnalité adéquate** des **candidats** en **liaison** avec la **culture** de l'entreprise.

o **Les qualités du bon vendeur**

De **bons vendeurs** font une **force de vente performante**. Les **questions relatives aux bons vendeurs** sont en général :

- Les **vendeurs** sont-ils vraiment à **l'écoute des clients**?

- Ont-ils les **qualités d'empathie nécessaires** pour **s'impliquer** dans les **besoins du client**?
- Savent-ils **quelles valeurs ajoutées** ils peuvent **offrir** au **client**?
- Sont-ils **capables** de **conclure** une **vente**?

Ce sont évidemment des **questions-clés** pour tout **dirigeant** d'entreprise, tout directeur commercial et tout **responsable des ventes**.

D'une manière générale, un **bon vendeur** doit posséder des **qualités** qui **s'apprennent** parfaitement en **formation** et/ou par **l'expérience terrain** comme par exemples : une solide **culture technique**, un bon niveau de **culture générale**, la **maîtrise de techniques de communication interpersonnelle**, la **capacité à défendre** ses **tarifs**, le sens de **l'organisation** et une **sensibilité** particulière aux **impératifs de gestion**. Il doit, en outre, posséder des **qualités personnelles** qui font la **différence** sur le **terrain**, à savoir :

- Une **tête bien faite**.
- Un **état d'esprit "business"** mixant **réactivité**, **adaptation**, sens de **l'opportuniste** et **implication** personnelle.
 - Une **envie** permanente **d'apprendre**, de se **former** et de se tenir **informé**.
 - De la **curiosité** et de **l'imagination** assorties d'une **capacité** à **solutionner** seul les **problèmes**.
 - Un **appétit de relations humaines** grâce à un caractère **extraverti**.
 - La **capacité** de se **mettre** à la **place** de **l'autre** en pratiquant **l'empathie**, c'est à dire **l'écoute active**.
 - Le **besoin** de **s'affirmer**, de **convaincre**, **d'influencer**.
 - La **combativité**, la **pugnacité** et le **dynamisme** nécessaires en vue d'atteindre ses objectifs de résultat.
 - Une **résistance** à **l'échec**, des **nerfs solides** et une **volonté** à **toute épreuve** capable de **dominer** au quotidien les situations récurrentes de **stress**.
 - **L'ambition** de **réussir** socialement appuyée d'une **motivation axée** principalement sur **l'argent**, la **reconnaissance** et le **statut**.

On peut aussi **trouver** dans la littérature **différentes classifications** caractéristiques du **bon vendeur**. On se contentera de **citer** celles qui caractérisent le **vendeur créatif** pour **compléter** les **informations ci dessus**.

0 Les caractéristiques d'un vendeur créatif

En plus de disposer d'un **personnel** qui **comprend** et **met en oeuvre un processus créatif de vente**, une organisation doit s'efforcer d'avoir des **vendeurs** qui ont **certaines caractéristiques** qui les **rendent** plus **efficaces** dans leur **travail**.

On **peut** faire la distinction entre les **caractéristiques mentales et physiques**.

Elles **méritent** toutes deux qu'on s'y **attarde**.

a) Le jugement

Le **bon sens**, la **maturité**, l'**intelligence** - ces termes et d'autres sont utilisés de façon interchangeable avec le **jugement**.

Un bon vendeur sait qu'il ne sert à rien d'argumenter avec un client.

Il sait également que l'entreprise ne devrait jamais être prise en défaut en face d'un client.

Ces **situations** traduisent un **bon jugement** de la part de l'employé. Il faut signaler qu'on utilise quelquefois le terme maturité au lieu de jugement mais **qu'il ne s'agit pas nécessairement d'une question d'âge**. Beaucoup de personnes plus âgées ne font pas preuve de bon jugement alors que de jeunes employés ont beaucoup de bon sens.

b) Le tact

Si un employé a un sens marqué de ce qu'il faut dire, et le fait, cela permet de régler de nombreux problèmes avant qu'ils n'apparaissent.

Un grand nombre d'employés ne réfléchissent pas aux conséquences de leurs **actes**.

Un **enfant** qui **joue** avec les jouets dans un magasin de jouets **se fait dire** de façon abrupte « **Arrête de toucher aux jouets et va chercher ta mère** ».

Or, la **mère** du bambin se trouve **juste derrière le vendeur**. La

confrontation avec l'enfant était-elle nécessaire? Non. Les choses auraient-elles pu se passer différemment? Oui. Quel est le sentiment de l'enfant et de la

mère envers le magasin? Il n'est pas bon. Ce vendeur ne réalise pas ce qu'il faut faire et dire pour **conserver de bonnes relations avec la clientèle**.

Faites preuve de **tact**.

c) L'attitude

Un bon vendeur aura une **attitude positive envers les clients**, la **marchandise**, le **service** et l'**entreprise**.

Une **bonne attitude** veut dire que l'employé est prêt à **accepter les suggestions**, à apprendre et à mettre en oeuvre les étapes d'un processus de vente créatif, et de ne pas avoir peur de travailler. Un vendeur qui fait preuve

d'une **mauvaise attitude** peut **créer des problèmes inutiles**. Une

mauvaise attitude est **contagieuse**. Si un employé est compétent par ailleurs, la direction devrait collaborer avec lui pour lui permettre d'adopter

une attitude positive. Celle-ci peut générer des ventes.

d) Quelques caractéristiques physiques

Pour **réussir**, le **vendeur** doit être **adapté** au **contexte physique de l'entreprise**.

Il doit en particulier **soigner** son **apparence** et son **hygiène personnelle**.

En ce qui concerne **l'apparence personnelle**, un vendeur mince sera plus à sa place qu'un obèse pour vendre des inscriptions dans un centre de culture

physique. En ce qui concerne l'apparence personnelle, la **tenue vestimentaire** du vendeur est également **importante**. S'il est habillé à la mode de l'an dernier, il aura du mal à vendre la dernière mode à ses clients. Un vendeur à la **chemise déboutonnée** (exposant ainsi son nombril et une partie de son ventre risque de **faire fuir les clients** (et surtout les clientes sensibles) .

Un vendeur portant un **tablier sale** verra les **clients** prendre leurs **distances** envers lui et **partir plus tôt** que prévu **sans avoir acheté**.

L'apparence personnelle n'est pas négligeable dans l'équation des ventes.

En ce qui concerne **l'hygiène personnelle** - **odeur corporelle, mauvaise haleine, cheveux gras, vêtements sales, chaussures éraflées, et mains pas nettes** sont tous des **éléments** qui peuvent faire **perdre des ventes**.

Un vendeur **mal rasé** ou portant une **bonne dose de chique** dans sa bouche peut provoquer des **réactions de rejet** de la part des clients.

Un vendeur portant une **cigarette à la bouche**, alors qu'il est en **communication/négociation** avec un **client**, peut **indisposer** ce dernier (surtout s'il est non fumeur) et lui **faire changer d'avis**.

Il est évident qu'il faut faire preuve de **tact** en **traitant** de **ces problèmes d'hygiène personnelle**.

Les **responsables** commerciaux **veilleront soigneusement** aux questions **d'hygiène**, à l'apparition de **problèmes** entre les **membres** du **personnel** et, au besoin, conseillera l'employé concerné en privé pour lui **permettre d'améliorer son apparence**.

Si vous estimez que les caractéristiques physiques ne sont pas importantes, **demandez-vous si vous aimeriez acheter des aliments à faible teneur en calories d'une personne obèse et sentant la sueur**. Vous trouvez cela drôle? Ça ne l'est pas! La plupart de vos clients réagiront de façon **défavorable** à ce type de situation et à d'autres comparables.

e) Conseils de prudence

Les caractéristiques **mentales** et **physiques** des vendeurs sont **importantes**. La direction doit continuer à **observer** le **personnel** de **vente** pour vérifier qu'il a bien les **caractéristiques souhaitées**.

Le **personnel** peut, **avec le temps**, prendre des **habitudes**, relevant des attitudes ou de l'apparence, qui **l'éloignent** du **comportement souhaité**.

La **direction** doit être **consciente** de cette possibilité et **s'efforcer de corriger** toute **déviaton** par rapport aux **normes recherchées avant que des problèmes n'apparaissent**.

Une entreprise peut **améliorer** sensiblement ses **probabilités de réussite** en insistant sur le **processus de vente créatif**, en accordant une **attention** particulière aux **caractéristiques mentales et physiques** recherchées chez un vendeur créatif. L'application bien comprise de ces techniques peut conférer un **avantage concurrentiel**.

PIGIER, dans son ouvrage << **Bien vendre** >>, considère que les **qualités de base** d'un **bon vendeur** peuvent être classées en **cinq grandes familles**.

Un **bon vendeur** doit posséder des **aptitudes ou qualités de base** qu'il perfectionnera tout au long de sa carrière :

- **Qualités humaines** : l'altruisme. Il doit apporter un intérêt sincère à ce que lui dit son client. Il doit le conseiller au mieux.

- **Qualités physiques** : pour **soutenir** une **prospection** parfois difficile, des horaires extensibles, des déplacements fréquents, des pressions... Le vendeur doit toujours garder un **tempérament de gagnant**.

- **Qualités intellectuelles** : outre le fait **d'affiner** son **écoute**, le vendeur doit **s'adapter** à toutes les **situations** et à tous les **discours**. Une **culture générale** et une **curiosité** en éveil lui permettront mieux encore d'acquérir cette aptitude d'adaptabilité.

- **Qualités psychologiques** : il est également primordial de **maîtriser** les **phénomènes relationnels** et de tenir compte de la **personnalité** de son **interlocuteur**.

- **Qualités de management** : **savoir gérer l'entretien** avec un ou plusieurs acheteurs dans une progression **empathique**.

- o **Chasseur ou éleveur ?**

LE CHASSEUR : est un **vendeur "perso"** qui aime la **prospection "dure"**, en **allant seul** sur le **terrain** pour **convaincre (chasser la signature)** et **développer** quantitativement sa **clientèle (rapporter des contrats)**. Il est surtout stimulé par les objectifs, l'argent et la réussite sociale tout en étant **hyper sensible aux récompenses** (concours, primes, commissions...).

L'ELEVEUR : est un **vendeur "soft"** qui apprécie **nouer et entretenir des relations durables** avec ses **clients**. Il est **doué** pour **fidéliser** et **développer** le **potentiel** d'un **portefeuille clients existants**, mais pas très motivé pour "taper dans le dur" de la prospection. Il **sait travailler en équipe** et utiliser l'arsenal des moyens marketing modernes mis à sa disposition.

- o **Faire progresser son équipe de vente**

Vouloir **améliorer l'efficacité** de sa **force de frappe commerciale** passe obligatoirement par une **optimisation** de l'**organisation** et de la **gestion humaine**. La plupart des commerciaux le savent bien, eux qui pour se sentir bien dans leur peau ont besoin de **règles du jeu claires, précises et admises** par tous, des objectifs personnels pertinents ainsi qu'une mise sous pression avec 2 ou 3 priorités (pas davantage). Il est important que chacun des objectifs soit chiffré et daté, de manière à offrir des repères aux vendeurs en fonction de leurs derniers résultats.

Pour la direction commerciale ou la direction des ventes, il convient également de développer des **attitudes positives** en misant principalement sur la **confiance** et **non pas sur le "flicage"** ou le management policier, lequel ne peut que faire fuir les meilleurs en n'ayant aucune incidence durable sur la "défonce" des autres. Pour "**driver**" une équipe de vente performante, il s'agit avant tout de mettre en avant ses **points forts**

plutôt que ses points faibles, en s'évertuant à lui **prodiguer** régulièrement des **encouragements**. S'il convient néanmoins d'être précis et exigeant avec les objectifs fixés, il faut aussi savoir offrir aux commerciaux un **climat de travail serein**, dans lequel ils se sentent **reconnus** et **valorisés**. Si les commerciaux sont **sensibles** aux **éléments matériels de la réussite sociale**, ils ont aussi une **immense soif de reconnaissance** de la part de leur hiérarchie !

o **Lutter contre le sentiment d'usure**

L'ensemble des commerciaux a besoin qu'on donne du relief à leur paysage quotidien. Le **ronron** dans l'entreprise **endort** leur **velléité naturelle**. Tout doit donc être bon pour **créer des occasions de stimulation** (pots, réunions de vente, concours, challenge, séminaire...) même si un usage prolongé de ces stimulants peut induire à la longue, une dépendance voire une démotivation. Si une réduction des coûts commerciaux est envisagée, les économies ne doivent jamais porter sur la diminution de la fréquence des réunions commerciales, car les commerciaux ont **besoin d'échanger régulièrement** leurs **expériences** et leurs **difficultés**.

Dans le même ordre d'esprit, chaque commercial a **besoin** de faire un **point hebdomadaire** avec son **directeur régional des ventes** (d'au moins 30 minutes, y compris par téléphone) et que ce rendez-vous ne serve pas uniquement à "relever les compteurs". A ce stade, **l'implication** du responsable commercial doit être d'autant plus **forte** et **appuyée** que ses commerciaux sont **éloignés** et passent beaucoup de temps sur les routes. Il doit **s'impliquer physiquement afin d'épauler ses vendeurs en prise avec des négociations importantes, ou avec un client difficile**. La **tournée d'accompagnement**, à condition de ne pas s'apparenter à une virée touristique ou à un contrôle policier, reste **l'outil idéal** pour aider utilement le commercial et **asseoir** un **climat de confiance**. De la même manière, afin de **renforcer sa crédibilité** aux yeux de ses **troupes**, le chef des ventes a tout intérêt à se préserver un secteur de vente en conservant un **contact régulier** avec le **terrain**.

o **Les trois (3) compétences qui déterminent l'efficacité du vendeur**

Selon Didier Weyne, PDG de Carnegie France, un **bon vendeur** doit savoir avant tout adopter une **attitude consultative laissant le moins de place possible au bras de fer**. Ce **comportement** professionnel suppose la **maîtrise de 3 compétences essentielles (ou dimensions)** pour bien passer en clientèle :

- **LA DIMENSION HUMAINE** : Le vendeur se doit d'avoir une **bonne tenue vestimentaire**, une **capacité d'entregent**, un **bon relationnel** et une **élocution aisée**.
- **LA DIMENSION TECHNIQUE** : C'est **l'architecture** qui sous-tend le **processus de vente**. Elle comprend l'ensemble des **techniques de vente** (prise de rendez-vous, argumentation sur le produit, négociation, conclusion...).
- **LA DIMENSION PUBLIQUE** : C'est **savoir parler en public** à l'occasion de salons professionnels, de conférences ou de réunions tout en sachant maîtriser les techniques de présentation et d'animation assistées d'outils informatiques (rétroprojecteur, vidéoprojecteur, powerpoint...).

o **Quelle formation commerciale ?**

Toutes les **entreprises performantes** sont aujourd'hui **orientées** vers le **client**, en veillant à **contrôler** en permanence leur **maillon** le plus **faible** (logistique, accueil, SAV, réclamations ...). La stratégie orientée client suppose que les **commerciaux** soient particulièrement **bien formés** en **amont**. En matière de **formation commerciale**, il existe **4 grands axes** parfaitement complémentaires les uns des autres.

• L'ECOLE DU MERCREDI

Les tenants de ce type de formation considèrent que le **véritable** apprentissage de la vente s'acquiert sur "**le tas**", en faisant ses premières armes "derrière le comptoir", en contact direct avec le client. Le plus souvent, il s'agit d'une **méthode** utilisée dans le **commerce de détail** ou dans les entreprises familiales, dont le but est de **mettre le pied à l'étrier** des progénitures à l'occasion de leurs temps de loisirs (mercredi, samedi, vacances).

• L'ECOLE DE L'EXPERIENCE PERSONNELLE

Pour de nombreux praticiens, le **savoir vendre** s'acquiert principalement sur le **terrain**, en apprenant à **se débrouiller** par **soi-même**. Rien ne vaut donc la **pratique pure et dure** pour **apprendre** et se **forger une compétence**, en utilisant les techniques "maison", ou celles ayant déjà fait largement leurs preuves. Le chantre initial de ce type d'école fut Marcel Chapetin qui parcourait la France des années 60 au volant de son Ami 6, afin de vendre ses nombreux "trucs", dont l'un des plus connus est celui qui consiste à "**laisser tomber votre stylo, le client va le ramasser et il l'aura dans les mains pour signer le contrat**".

• L'ECOLE ANGLO-SAXONNE

Elle est **essentiellement** fondée sur l'**écrit** et sur un **état d'esprit** proposant une **vision positive** de **soi**, des **autres** et de la **vie** en général. L'essentiel de cette approche vient de l'enseignement de **Dale Carnegie** considéré par les américains comme "le père des relations humaines". Dale Carnegie (de son vrai nom Carnagey) est né en 1888 dans une ferme du Missouri. Il a inventé sa méthode en 1912 après avoir observé préalablement 6.000 vendeurs. Aujourd'hui, après plusieurs écrits best-sellers dont le fameux How to Win Friends and Influence People "Comment gagner des amis et influencer les gens") qui est devenu une véritable **bible de la vente** avec plus de 40 millions d'exemplaires, la réputation mondiale des stages Carnegie ont à eux seuls convaincu plus de 5 millions de stagiaires dans 70 pays (dont +80.000 en France).

METHODE CARNEGIE POUR DEVELOPPER LA MEMOIRE

Parmi les différentes **méthodes** et approches développées par Dale Carnegie, il en est **une** qui dit que l'**essentiel** de la **confiance en soi** repose **d'abord sur le développement de la mémoire**. Selon lui, **une bonne mémoire est le préalable** pour faire un **exposé en public**, pour **intervenir à l'improviste** sur un sujet, pour **retenir le**

contenu utile d'un entretien ou pour **restituer aisément ses connaissances** et ses **compétences**.

La technique utilisée par Carnegie pour retenir les événements et les restituer s'appelle la "**technique de la chaîne d'images**" ou encore "**technique des crochets de mémoire**". Elle consiste à **apprendre une trentaine de mots clés** puis de leur **associer le même nombre d'informations**, afin de pouvoir les **restituer sans prise de notes**.

1ERE ETAPE : NOTER LES PRINCIPAUX POINTS (IDEES) A EXPRIMER

Imaginez que vous devez évoquer 3 points principaux devant votre interlocuteur. Exemple : (1) lancement de produit ; (2) offensive d'un concurrent ; (3) budget promotion

2EME ETAPE : METTRE EN PLACE DES CROCHETS DE MEMOIRE

Un **crochet de mémoire** est un **mot "clé"**, auquel on associe une image précise et que l'on mémorise ensuite une fois pour toute, dans un ordre numérique précis. Exemple : 1 = Bain = je trempe dans le bain ; 2 = Zinc = j'astique le zinc ; 3 = Aître = je jette dans l'âtre, etc.

Plus les crochets sont nombreux, moins il est recommandé de les écrire et encore moins de les apprendre par cœur, au risque d'avoir un trou de mémoire au moment crucial.

3EME ETAPE : ASSOCIER LES IDEES AUX CROCHETS

Cette phase essentielle consiste à procéder à "l'accrochage" des 3 idées avec chacun des 3 crochets de mémoire. Il s'agit alors de dire haut, fort et vite : 1-bain : je trempe mon produit dans le bain ; 2-zinc : j'astique le zinc de mon concurrent ; 3-âtre : je jette le budget promotion dans l'âtre, etc...

4EME ETAPE : RESTITUER LES IDEES EN ENONCANT LES CROCHETS

Avec un peu d'entraînement, il devient alors aisé de retrouver chaque grande idée du discours en se remémorant simplement les crochets.

- **La formation 360°**

Ce type de **formation** souvent **haut niveau** s'applique à des **professionnels** ayant déjà **plusieurs années d'expériences** dans l'entreprise, mais **pas forcément en vente**. Elle repose sur une pédagogie basée sur la **théorie dite positive**, laquelle est destinée à **favoriser** à la fois : une **prise de conscience** large de la problématique, une **profonde confiance en soi**, l'**usage de techniques** et d'**outils influents**, ainsi qu'un **travail de synthèse pertinent** et **utile** sur le savoir-faire nécessaire. Cette approche commerciale à 360° (valable surtout en négociation vente/achats) est conçue pour **donner de la hauteur de vue aux commerciaux**, ainsi que de la **puissance en mobilisant leur talent, leur intelligence et leurs potentiels dans une dimension à la fois stratégique et tactique et non plus seulement technique**.

- o **Rendre le salaire plus motivant**

Un clou s'enfonce mieux avec un marteau qu'avec un tournevis. Ce type d'image définit assez bien la manière de motiver un commercial, montrant **qu'après le management et**

l'art de motiver les équipes, c'est bien le système de rémunération qui fait la différence pour faire décoller les résultats. Le système de rémunération idéal est celui qui sert le mieux la politique commerciale de l'entreprise, surtout lorsqu'il s'apparente à une fusée avec ses **3 étages** et ses **boosters**.

PREMIER ETAGE : C'est le **salaire fixe de base**, dont l'objectif premier est de rémunérer des **missions permanentes** comme par exemple, les visites aux clients et la réalisation d'offres commerciales.

SECOND ETAGE : Il correspond à la **partie variable** et récompense les **résultats obtenus en fonction du CA obtenu**, du **nombre de ventes réalisées** ou encore les facteurs de résultat qui ont fait vendre.

TROISIEME ETAGE : Appelé aussi **rétribution alternative**, il comprend les **primes accordées aux performances exceptionnelles**, ainsi que les **récompenses liées aux challenges et concours**.

LES BOOSTERS : Ce sont les "**carburants**" qui permettent à la fusée de **décoller**. Pour un commercial, il s'agit généralement de tous les **avantages annexes** que peut proposer l'entreprise : avantages en **nature**, avantages **sociaux** supplémentaires, **cadeaux, voyages...**

Le variable, un levier de performance

Véritable outil de gestion de la performance, la **partie variable** joue le rôle **d'incentive** et de **levier**, en **poussant** les **vendeurs** à **atteindre** et à **dépasser leurs objectifs**.

Le **variable** est **constitué** de **primes** ou de **commissions** (fixe sur le CA sans obligation de résultat minimal) ou le **plus souvent** d'un **panachage des deux**. Selon une étude de l'Apec menée en 1997, la **partie variable** représente en moyenne **25% de la rémunération globale des commerciaux**, sachant qu'elle n'est que de 21% lorsqu'elle est régie uniquement par des primes et de 34% dans les entreprises qui utilisent un système de commission.

La rémunération variable peut être définie selon des **objectifs quantitatifs** (objectifs de croissance du CA, marges brutes, nouveaux clients...) ou **qualitatifs** (fiabilité des prévisions, fidélisation des clients, créativité, réactivité sur les campagnes promotionnelles...) mais également, selon la **performance individuelle ou collective** (travail de l'équipe qui a créé un environnement favorisant la transaction).

D'après les professionnels de la rémunération des vendeurs, la **part idéale** du **variable** se situe entre **10% et 40% de la rémunération** selon le **secteur d'activité**, sachant que **l'écueil** principal d'un **variable trop fort** est qu'il a tendance à **inciter** les **commerciaux** à **vendre à tout prix** en **réduisant l'efficacité** globale de la **prestation**.

Pour d'autres responsables commerciaux, un petit fixe et un gros variable (+50%) présentent l'avantage d'être autoépurateur en permettant de conserver les bons commerciaux (surtout dans les cycles rapides de vente), alors qu'un rapport 80% fixe/20% variable est beaucoup moins significatif de la performance intrinsèque des vendeurs (sauf si le fixe est déjà confortable ou que la durée du cycle de vente est longue et complexe).

Les critères du variable

L'étude menée par l'APEC concluait également que **68% des entreprises interrogées basent la partie variable** de la rémunération sur le **chiffre d'affaires** et que parmi elles, **31% la fondent** également sur la **marge**, alors que seulement 19% utilisent le **volume** ou les **quantités vendues**. Pour un grand nombre d'entreprises utilisant le système des primes, la mesure de la performance s'applique surtout à partir du résultat obtenu en liaison avec l'objectif initial. Ainsi, **50%** des entreprises utilisent **l'atteinte de l'objectif** comme **résultat minimal** pour la partie variable et **14%** se basent sur **l'accroissement du CA**. 1/3 des entreprises liées à un système de commissions se contentent de la pratique de la partie variable sans résultat minimal.

• **Pratiques réalisées dans le B to B (business to business) en fonction des secteurs d'activité :**

La partie variable représente, en moyenne, dans la rémunération globale des commerciaux...

12% pour les technico-commerciaux (vente de matières premières de base et de produits semi-œuvrés)

14% pour les technico-commerciaux (avec clients distributeurs)

22% pour les ingénieurs commerciaux de biens d'équipements

23% dans la **grande distribution**

24% dans les SSII

25% pour les délégués commerciaux

27% pour les commerciaux travaillant avec des distributeurs spécialisés (parfumerie, édition, **habillement**)

29% dans les télécommunications

31 à 32% pour les attachés commerciaux techniques (petites fournitures, services ni intellectuels ni financiers)

32% dans l'équipement de la maison

32% dans l'assurance, l'immobilier, les services financiers

35% pour les ingénieurs commerciaux de matériels de bureau

37 à 40% dans le High Tech

50% dans l'automobile

61% dans la bureautique

100% dans la **lingerie**, livres, vin, porte-à-porte

o **Les grandes erreurs des vendeurs et comment les corriger**

« **La faute, Monsieur le Vendeur, n'est pas dans les étoiles, mais en vous-même** ». Cette paraphrase de **Shakespeare** souligne l'une des plus communes **erreurs** que **commettent** encore les **vendeurs aujourd'hui**.

Quand le vendeur **échoue**, il essaie de se **trouver** des **excuses**, de **se convaincre** que ...

Bien sûr, certaines de **ces raisons peuvent être vraies**, mais elles **peuvent aussi ne pas être fondées**.

Il est maintenant bien **connu** que, dans tous les domaines de la vie, **l'être humain cherche d'abord à trouver** les **causes** ou sources de ses **échecs ailleurs qu'en sa personne**. Ceci **ne les résout** d'ailleurs **en aucun cas**. En agissant ainsi, on ne fait que **reporter** les problèmes non résolus et **compliquer** leurs solutions et, bien sûr, **augmenter les coûts** des solutions à un niveau peut être insupportable !

Alors, quoi faire face à ses **échecs** ? L'**attitude recommandée** par beaucoup d'auteurs et vendeurs ayant vécu ces situations (difficiles et parfois dramatiques) est **d'affronter** ses **échecs**, c'est à dire les **analyser**, les **accepter** comme étant des événements normaux dans son parcours professionnels et enfin les **rationaliser** ou encore les **corriger**.

Comment rationaliser et corriger ses échecs ? Les principaux **comportements** et **attitudes suggérés** aux vendeurs **sont** les suivants :

- **Eviter de raconter** toujours les **mêmes boniments**
- Ne pas **abandonner trop vite**
- Ne pas **ignorer les clients** de votre **client**
- Ne pas **ignorer la loi de l'usure**
- Se souvenir **qu'on fait partie d'une équipe** et donc **ne pas oublier le reste de cette équipe**
- Ne pas **négliger la valeur des appels** « **sans intérêt** ». Accorder de l'importance à tous les appels, même ceux qui **paraissent sans intérêt** (ils paraissent mais **ne sont pas sans intérêt**).
- Ne pas **se concentrer** sur une **grosse commande**. Il est **bon** de lui **donner** beaucoup **d'importance sans oublier le reste** des commandes (il n'est **pas bon** de **perdre ses clients**).
- **Ne pas dépendre d'une seule réponse** à une **objection**. Pour ne pas rester **sans arguments** devant son **client**, il est bon de **disposer** d'une bonne **batterie de réponses** aux **objections possibles** (et elles sont **nombreuses** en général !). Ne dit – on pas qu'il faut avoir <<**plusieurs flèches dans son carquois**>> ?

VI) Techniques utilisées par les vendeurs d'élite

□ Du mythe à la réalité

La **vente regorge** de **trucs**, de **ficelles** et de **méthodes** pour **amener un prospect à acheter**, après avoir exercé sur lui une **influence décisive**. Le **mythe du vendeur "génial"** qui renverse totalement une situation et/ou **transforme à 180°** l'état d'esprit d'un prospect grâce à ses dons personnels, ressort de **l'illusionnisme** et de **l'imposture intellectuelle**.

Il **ne faut pas oublier** qu'un **bon vendeur** pour **arriver** à ses **fins** doit obligatoirement **disposer en face de lui** d'un **prospect** qui soit consciemment ou inconsciemment, aujourd'hui ou plus tard , avec lui ou avec un concurrent , pour ce produit ou pour un autre, **prêt à s'engager d'une manière ou d'une autre dans un acte d'achat**. En fait, pour qu'un acte de vente fonctionne il faut obligatoirement la **préexistence** d'un **besoin latent**, affiché ou non de la **part du prospect**.

La **véritable compétence** du vendeur **consiste** pour le **principal** à **assumer plusieurs rôles simultanément**. Il s'agit d'abord pour lui **d'identifier** précisément le **besoin du client** (renseignement militaire), de **faire accoucher** en douceur ce **besoin** (maïeutique,

gynécologie), de **pratiquer une relation de confiance** (psychothérapie) en **stimulant** les dimensions **cognitives, affectives, sensorielle et/ou d'imagination** du **prospect, d'agir** comme un **praticien** (médecin) en exerçant un **parfait diagnostic** sur "l'état de santé" du ou des besoins de son client afin d'y **apporter la médication nécessaire** (argumentaire), tout en **adaptant** avec réalisme ses **conditions contractuelles** (pilote, gestionnaire, manager de terrain) et/ou en **dramatisant la situation** (comédien).

Dans **le plus facile des cas (vente sédentaire)**, il s'agit alors pour le commercial de **renseigner** et de **conseiller utilement le visiteur**, en exerçant sur lui un **minimum de psychologie** et de **qualité relationnelle**, afin de **ne pas bloquer son envie d'acheter**, sachant que **celui-ci a déjà fait l'essentiel de l'effort en se déplaçant**.

□ **Les bons trucs des vendeurs d'élite**

La **mission des vendeurs ne se limite pas** à de **simples visites de clients**. Les questions que l'on peut se poser à propos de leur mission sont :

- **Visitent-ils les clients A et B existants à la bonne fréquence ?**
- **Visitent-ils suffisamment de prospects?**
- **Les visites sont-elles bien préparées?**
- **La façon dont ils répercutent l'information** en provenance du **marché** vers l'entreprise est-elle **bien organisée?**

L'art de la vente procède essentiellement du **bon sens** et de **l'intelligence relationnelle**. Hormis une **connaissance suffisante des produits vendus**, tout actif motivé peut faire de la vente en s'inspirant utilement des milliers de conseils de bon sens accessibles dans plus d'une centaine d'ouvrages disponibles partout. Afin de résumer **l'essentiel de la vente**, des **commerciaux d'élite** ont résumé **l'essentiel de leur art** dans **quelques règles majeures** :

1. L'auto - motivation

Elle consiste à avoir en permanence "la pêche" en faisant de **l'exercice physique**, en s'allouant régulièrement des sources de plaisir et **surtout en croyant dur comme fer à l'intérêt de ses produits**. La **confiance** et la **croyance** que met le **vendeur en l'intérêt de ses produits transparaissent** toujours aux **yeux de ses clients, amplifiant** naturellement ses **chances de réussite**.

2. Le plan de tournée détaillé

Pierre angulaire de la vente terrain, celui-ci (le plan de tournée) doit rester coercitif afin de rester gage **d'efficacité**. Il est d'abord nécessaire de **réduire le temps** passé en **voiture** en établissant un **plan de tournée précis**. Il convient ensuite de **privilégier la télévente** pour les **petits clients**, en effectuant un tri de type ABCD. Il est enfin recommandé d'adopter une **fréquence de visite différente** selon le **coût**, la **rentabilité** et le **potentiel de chaque client**, ainsi que de **favoriser le travail en tandem** avec un **sédentaire** (assistante commerciale, binôme chasseur - éleveur).

3. La prescription

C'est **développer** une **chaîne d'amitié** avec ses **clients** (ou **prospects**) en faisant d'eux des **prescripteurs**, de façon à ce qu'ils puissent **indiquer d'autres contacts** possibles dans leur propre réseau de connaissances.

4. Les ratios d'activité

Ils permettent de **prévoir en amont** les **chiffres** qui **conduisent en aval** à un nombre de **visites** ou à des types **d'actions nécessaires**, afin de **pouvoir atteindre un objectif déterminé de contrats**. Il est évident que du bon usage des statistiques, il est possible de programmer plus pertinemment encore les efforts à accomplir.

5. La préparation de la vente

Ne jamais improviser une vente. La **règle d'or** est **d'analyser le dossier client** à l'avance (affaires en cours, volumes, historique du précédent passage...) en formalisant les objectifs de l'entretien. Il est également nécessaire de "**bétonner**" à l'avance, les **réponses aux éventuelles questions et objections** à venir.

6. La veille concurrentielle

Il s'agit **d'établir** en marge des rapports hebdomadaires, des **fiches terrain** contenant des **renseignements** sur la **concurrence**, **ses nouveaux produits**, **ses initiatives** ou **l'état de sa force de vente**. Une lettre mensuelle est ensuite éditée en interne puis adressée à l'ensemble des **commerciaux**, afin de **les tenir informés** des **manœuvres** de la **concurrence**.

7. Se former régulièrement aux nouveaux produits

L'objectif est de **renforcer**, au minimum 1 à 2 fois par an, la **compétence** des **vendeurs** sur les **nouveaux produits** et/ou sur des **techniques ciblées** de **vente**, dans le double but de **maintenir** un bon niveau de **confiance en soi** et d'être capable de **vendre mieux** et **plus cher**.

8. Défendre son prix

La **valeur ajoutée** d'un **vrai vendeur** consiste à **défendre** autant **son prix**, qu'à **prendre** des **commandes**. Pour éviter de tomber dans une négociation de type "remise bête et méchante", il faut **savoir vendre** "le produit du produit du produit", c'est à dire la **valeur ajoutée** que le **client** et en **droit** de **retirer** de la **technologie** ou du **service** en cause. Avec un exemple pris dans le secteur de la photocopie, il **ne s'agit plus de vendre le copieur** (produit) mais la **qualité de la copie** (produit du produit) et **encore mieux**, le **gain réalisé** par l'entreprise en chiffres d'affaires et/ou en économie sur une période déterminée (gains réalisés grâce à la qualité des documents et par l'absence de problèmes ultérieurs (produit du produit du produit)).

9. Expliquer les gains de productivité réalisés par l'un des concurrents du client

Il s'agit de **décrire** précisément les **économies réalisées** en faveur d'entreprises du même secteur d'activité que le client en question, en fonction du matériel proposé. **L'accent** est alors **mis** par le **vendeur** sur **l'image de marque** de ses **produits** et les **références clients**.

10. Occuper le terrain

Pour un vendeur d'élite, le principe est simple : le vrai business ne se fait ni au bureau ni même au téléphone mais sur le terrain. L'objectif est alors de passer au moins 2/3 de son temps dans les locaux des clients.

11. Analyser l'échec

Lorsque l'on n'emporte pas une affaire, il faut **se demander** toujours **pourquoi** celle-ci a **échoué** afin de ne pas perdre une seconde fois face à la concurrence. Rappelons que les **meilleurs vendeurs baignent** constamment dans un **échec relatif**, avec en **moyenne 7 affaires sur 10 manquées pour 3 réussies**. La signature **d'1 affaire sur 10 prospectées** est d'autre part **monnaie courante** pour la plupart des commerciaux.

12. Ne pas ignorer le client, une fois le contrat signé

Le "hard selling" est une démarche sans avenir dans le B to B. Il vaut largement **mieux fidéliser ses clients**, car cela **coûte** beaucoup **moins cher** que de **conquérir de nouveaux clients**. Même en ayant rien à vendre à un client pendant 1 ou 2 ans, il est néanmoins recommandé de **garder le contact avec lui**, afin de **l'inciter à revenir** spontanément faire son renouvellement lorsqu'il en ressentira le besoin.

13. Faire parler le client

C'est la **colonne vertébrale de l'entretien**, d'autant plus que le **manque d'écoute** est un peu le **mal chronique** chez de **nombreux vendeurs** qui ne prennent pas le temps nécessaire pour s'intéresser vraiment aux attentes de leurs clients. **L'écoute** est d'autant plus **primordiale** que le prospect met souvent plusieurs dizaines de minutes avant de se décider à livrer des informations utiles, c'est à dire celles qui vont permettre de développer le bon argumentaire de vente.

14. Amener le client à énoncer lui-même ses besoins

L'idéal est de **susciter l'envie d'acheter chez son client** sans qu'il s'en rende compte. Parmi les principales **techniques utilisées**, il y a celles qui consistent à **proposer l'opposé** de ce que demande le client ou encore de **taper volontairement à côté**, afin de **l'amener à exprimer** plus clairement **ses attentes** et/ou choisir le médian de l'offre. Une **autre technique** baptisée **l'entonnoir** consiste à partir d'une vision généraliste de la situation d'un client type, jusqu'à resserrer progressivement l'exposé afin que le prospect s'implique automatiquement en évoquant les besoins de son cas particulier.

15. Se focaliser sur la réponse au besoin

Le **bon vendeur** est celui qui **donne le sentiment d'acheter un produit sur-mesure, même si ce n'est pas le cas**. Pour cela **une seule solution** : avoir clairement **défini 2**

ou 3 attentes clés du client puis lui démontrer que les caractéristiques du produit y répondent parfaitement.

16. Proposer directement une solution

La "peur de gagner" au moment de faire signer le bon de commande entraîne chez de nombreux commerciaux, le réflexe craintif de jouer "petit bras". Pour éviter ce genre de doute, la **meilleure solution** consiste après avoir **levé** les principales **objections** du client, à faire une **proposition directe** comme par exemple : "je vous en livre combien ?, je vous l'installe quand ?" ou encore, s'obliger à sortir le contrat en vue d'en lire quelques clauses.

17. Accrocher le client

Pour **obtenir** une **information** par téléphone (nom d'un responsable, coordonnées...) il est **recommandé** de faire preuve de **franchise**, en n'envisageant même pas que l'on puisse vous refuser ce type de renseignement anodin. Il ne faut jamais oublier que la personne que l'on a au bout du fil est une femme ou un homme comme tout le monde, qui n'a aucun intérêt particulier à vous empêcher de faire votre travail.

18. Décrocher un rendez-vous

La **technique** de l'**alternative** fonctionne assez bien, à condition de la manier avec finesse. Exemple : "je suis dans votre secteur lundi après-midi ainsi que jeudi matin, quelle date vous conviendrait le mieux cette semaine ?". Une autre technique consiste à faire le **pari** de la **franchise** (en évitant tout baratin) en demandant poliment et humblement si le prospect "accepterait de vous recevoir tel jour durant une "petite" demi-heure".

19. Valoriser la secrétaire

Les barrages les plus difficiles à franchir sont souvent ceux que l'on se crée soi-même. C'est du moins l'avis d'une majorité de commerciaux qui préconisent de **présenter** avec **assurance** sa **demande de rencontre avec le responsable**, sans même essayer de louvoyer avec la secrétaire ou l'assistante. Pour d'autres, le mieux est d'écrire très précisément son argumentaire avant de décrocher le téléphone afin d'être le plus pertinent quant aux arguments utilisés.

Devant un **refus**, il est également recommandé de **rester aimable** tout en sachant faire preuve de **fermeté**, en refusant par exemple d'adresser une documentation sous prétexte que c'est "un acte inutile que je n'accomplirai pas". Une **autre technique** consiste à **appeler très tôt le matin ou très tard le soir**, afin de se donner une meilleure chance de tomber directement sur son correspondant. Une **autre ruse de sioux** consiste à changer le dernier chiffre du numéro du standard, en sachant tomber pertinemment sur un interlocuteur étranger. En demandant à parler à M. Untel, il n'est alors pas rare que la personne réponde que vous vous êtes trompé de numéro et qu'elle vous transfère directement vers la personne désignée, sans ne poser aucune question.

20. Eviter les pièges habituels de la vente

- **Remettre sa carte de visite à la fin de l'entretien**, car alors le risque d'oublier devient important.

Accepter un rendez-vous au pied levé entre 2 portes, sachant que l'on n'a jamais signé de contrat "à la verticale" sur le pas de la porte.

- **Commencer par s'excuser** en sachant que "**qui s'excuse s'accuse**" en employant des formules du type : "je ne veux pas abuser de votre temps ; excusez-moi de vous déranger...".
- **Débuter l'entretien dans le couloir** ou alors que son **interlocuteur est inattentif** (rédige une note, consulte un agenda, range un dossier...) même si ce dernier invite à le faire.
- Parler directement de son produit sans s'être renseigné préalablement sur les attentes et les préoccupations de son prospect.

□ **Motivation, les techniques qui font la différence**

Vers le milieu des années 90, une petite annonce destinée à recruter un commercial informatique pouvait drainer jusqu'à 250 candidatures, actuellement seulement une dizaine se manifestent. Pour **attirer les meilleurs vendeurs**, certaines sociétés en viennent à **promettre** à l'instar des clubs de football, un "**bonus**" à l'embauche pouvant représenter de **6 mois à un an de salaires**. D'autres utilisent des "**carottes**" **sélectives** afin de **motiver, attirer et garder** leurs **meilleurs vendeurs**. Dans tous les cas, la **motivation** de la **force de vente** requiert un **savant dosage** entre plusieurs **ingrédients**.

18 idées de "carottes" efficaces destinées à la **motivation** des **supervendeurs** (et des cadres à fort potentiel) :

- Un **fixe important** plutôt qu'un **minimum garanti** (dans le cas d'un **cycle de vente long**).
- Un **écart de 1 à 3** entre les **vendeurs** les plus **performants** et les "**bras cassés**".
- La **voiture de fonction haut de gamme** (plus on **monte** dans la **hiérarchie des vendeurs**, plus le **modèle** devient **alléchant**).
- L'**accélérateur de commission** (plus le commercial **dépasse** ses **objectifs** et **plus le taux de commission** est **élevé**).
- Des **primes trimestrielles** plutôt qu'**annuelles**.
- Le **bonus performance attribué** sur la base de **critères objectifs** et **qualitatifs**, comme par exemple : la **satisfaction client**.
- Les **coudées franches** (donner un **maximum d'autonomie** et de **délégation** avec possibilité de faire pression en interne).
- La **dotation d'un équipement digne de ce nom** (**ordinateur portable** et/ou fixe à domicile, **mobile** dernière génération...), aménagement de **bureau personnalisé** (ergonomie et décoration tendance).

- La **perspective de grimper rapidement** l'échelle, de faire une carrière brillante (management d'une équipe).
- Le **titre** de "**master**" **vendeur** (passage assorti de l'obtention d'une **clientèle plus réduite** mais d'un **montant plus important**, de la gestion de comptes clés avec **passage** au **statut cadre** ou à l'indice supérieur).
- La création d'un **club des meilleurs vendeurs** (avec l'écoute réelle du patron sur la stratégie de l'entreprise).
- La distribution de **stock-options**, intéressement aux résultats de l'entreprise, **épargne salariale**.
- La **promotion interne** (palmarès, trophées, affichage des résultats du mois, **photo** dans le hall d'accueil, **articles** dans le journal d'entreprise, envoi à domicile des informations sur les performances, impliquer les **conjoint**s pour les récompenses...).
- La **diversification** des **objectifs** des **concours** (à la journée, durant 1mois, 1 trimestre, faire gagner le plus grand nombre sur un laps de temps court, challenges avec sélections élitistes afin de **faire sortir du lot les meilleurs éléments**...)
- Des **sessions régulières** de **formation** à la fois **courtes** et à **fort contenu**, permettant de **renouveler** et **d'améliorer** le **savoir-faire pratique**.
- Des **voyages de rêve inoubliables** avec le **conjoint** (en récompense d'un concours annuel ou d'un challenge précis).
- Des **réductions** sur les **produits vendus par l'entreprise** ; tarifs préférentiels chez certains partenaires (voyages, taux de crédit à la banque...) ; **services de proximité** (réservation d'hôtels, restaurants, transports, spectacles...).
- La **grand-messe** (ou convention) qui réunit l'ensemble du réseau de vente.
- **Mise à disposition** d'une **salle de sport** intégrée, **activités internes**...

□ **Un P.A.C.T.E pour les objectifs**

La **Cegos** a mis en place une **méthode** qui permet de **conclure** un **P.A.C.T.E d'objectifs** entre le **manager** et ses **vendeurs**. D'après Serge Cogitore (directeur au centre de formation de la Cegos) "en fixant un **objectif trop faible**, le **risque** qu'il ne soit **pas atteint** est presque **aussi élevé** que s'il est **trop fort**. Cela prouve qu'avant d'être un chiffre, un **objectif** est surtout un **levier de motivation**". Le manager doit donc fixer des **objectifs motivants** qui sont **caractérisés** par des **paramètres** ou **facteurs** résumés par l'acronyme <<**P A C T E**>> :

- **P** comme **Progression** en **chiffres d'affaires** à réaliser par rapport à l'année précédente.
- **A** comme **Adapté** au **marché**, au **client** et **l'expérience** du **vendeur**, sachant que **l'objectif** de progression doit être forcément **individualisé**.
- **C** comme **Concret** avec un **objectif mesurable** à tout moment par le vendeur.

- **T** comme ***Transparent*** avec un **système d'évaluation clair** évitant tout risque de suspicion dans l'équipe.
- **E** comme ***Echéancé*** avec un avancement d'objectifs **cadencé** selon des **périodes précises** (hebdomadaires, mensuelles, trimestrielles)

VII) Comment bien animer une réunion de vente ?

➤ *Pourquoi des réunions de vendeur ?*

La **raison** tient d'une part, à la **personnalité** particulière du **vendeur** et d'autre part, à la **nature** même du **métier** qu'il exerce. Il est évident qu'un **vendeur** est **sujet**, plus que tout autre, à l'**inquiétude** que provoque l'**absence de contacts réguliers** et le **manque d'informations**. **Seul et isolé**, loin de la communauté constituée par le personnel de l'entreprise, il subit le **stress** des **rendez-vous non respectés**, celui des **longues attentes** chez les **clients**, sans compter les **contraintes** et les **obligations** administratives imposées par sa propre **entreprise**. Il **assume** le **découragement** lié aux **espoirs d'affaires déçus** et aux **relations tendues**, dans lesquelles il doit **prendre sur lui**.

Fantassin placé en **première ligne**, il **reçoit tous les coups sans savoir trop bien ce qui se prépare à l'arrière**. Il est par conséquent **naturel** que le **vendeur ressent** le **besoin d'exprimer ses difficultés**, de **confronter ses expériences** avec ses collègues, de **se rassurer** en **échangeant** son **expérience** avec les **autres** et de **rechercher l'information** en se **mettant au courant** des **activités**, des **résultats** et des **projets** de son **entreprise**. Il est donc indispensable, voire **vital** pour le manager de **soulager** les **vendeurs** de ces **pressions** en leur trouvant un **dérivatif / palliatif / remède** en **les réunissant régulièrement** autour de lui. Pour être **efficace** et **animer positivement** ces **réunions**, le manager doit savoir qu'il existe **cinq (5) typologies de réunion** selon les objectifs fixés. La **maîtrise** de ces réunions est, bien sûr, grandement **dépendante** des **capacités/aptitudes** du **manager** à la **communication interne** (intra et inter personnelle et en groupe restreint).

Les cinq (5) Typologies de réunion

La **réunion de vente**, qu'elle soit régionale ou nationale, est **organisée plusieurs fois par an**, voire dans certains cas **tous les mois**. Son **but** consiste généralement à **faire le point** sur l'**activité**, **d'analyser** les **écarts** par rapport aux objectifs, de rechercher les **mesures correctives**, de recueillir des **informations du terrain** et d'en apporter de **nouvelles** aux **vendeurs**. Il peut s'agir également d'un **lancement de produit**, d'une transmission de **directives**, d'une recherche de **solution**, d'un **brainstorming** ou encore d'une **table ronde**. Les cinq (5) **grandes typologies de réunion**, ayant chacune un **objectif distinct**, sont les suivantes :

1. LA REUNION DESCENDANTE SANS PARTICIPATION DE L'AUDITOIRE

Elle s'effectue selon un **mode directif** ou magistral amenant les participants à une simple **écoute passive**. Elle concerne en général, la transmission **d'informations**, de **directives**, de **décisions**, l'exposé de **résultats**, de **conclusions**, de **règles du jeu** ou une **formation** sur un sujet technique.

2. LA REUNION DESCENDANTE AVEC PARTICIPATION DE L'AUDITOIRE

Elle repose sur un **feed-back** avec les **participants**, assortie d'une **réactivité** avec le jeu des **questions-réponses**. Elle recouvre habituellement le **briefing** avant l'action, l'**exposé**, la **discussion** ou encore la **conférence-débat**.

3. LA REUNION ASCENDANTE

Elle entraîne une **forte activité** dans les **échanges** mais une **faible mobilisation** vers l'**action**. De nature **investigatrice**, ce type de réunion correspond au principe des **tables rondes**, des **interviews de groupe** et des **recueils d'informations**.

4. LA REUNION RESOLUTIVE

D'un **mode particulièrement actif**, elle s'applique aux **études de cas**, aux **discussions-réflexions**, aux **recherches de solutions** ou de **concessions**, ainsi qu'aux réunions de **formation/perfectionnement**. La **participation** est habituellement **importante** avec une forte **mobilisation active**, en vue de **résoudre des problèmes** ou de **se préparer à l'action**.

5. LA REUNION CREATIVE

C'est le type de réunion **particulièrement mobilisante** (**brainstorming**, **créativité**) dans laquelle les participants **recherchent collectivement** des **idées** ou des **solutions** nouvelles.

Les 5 grandes PARTIES de la réunion

Selon Marc Corcos, directeur général adjoint du cabinet CAA et auteur du livre "**Réussir vos réunions commerciales**" paru aux éditions Dunod, une **réunion de vente** doit se **décomposer** en **5 parties** plus ou moins formelles : le vidage de sac, l'analyse des résultats, le coup d'accélérateur, une occasion d'enrichissement professionnel et la mise au point d'outils de fonctionnement.

1. Pratiquer le VIDAGE DE SAC

Cela consiste en **début de réunion**, à organiser un **tour de table** pour permettre à **chacun** de **s'exprimer librement** sur ce qu'il a **constaté** dans son activité professionnelle depuis la dernière réunion (difficultés rencontrées, action marquante de la concurrence, retard dans les livraisons d'usine...).

Deux méthodes sont possibles pour organiser ce tour de table :

• Chacun s'exprime comme il veut quand il le veut. L'**avantage** est la **spontanéité** et la **liberté** de discussion. L'**inconvenient** est que **seuls** les **leaders** du groupe **s'expriment**, tandis que **les plus réservés** ne font que reprendre en **écho** les propos de ceux qui se sont **accaparé** en premier la **parole**.

- Le tour de table qui commence par un bout et se termine à un autre. L'avantage est le côté ordonné et méthodique qui limite le brouhaha, les surenchères et les oppositions trop fortes. L'inconvénient est que les vendeurs ne disent pas réellement ce qu'ils ont sur le cœur, réduisant la captation du vrai climat régnant en début de réunion.

Les principaux avantages du tour de table sont :

- **Mettre à l'aise** rapidement les commerciaux en leur donnant d'entrée de jeu un sentiment de liberté d'expression, tout en évitant qu'ils aient l'esprit monopolisé par cette préoccupation tout au long de la réunion.
- **Libérer** les tensions sous-jacentes qui se seraient manifestées tôt au tard et qui auraient pu perturber la réunion à un moment non propice.
- Indiquer la "température" du groupe avant d'entamer le principal de la réunion.
- Saisir les préoccupations dominantes des uns et des autres, en vue de modifier ou de compléter le contenu du programme de la réunion.

Recommandations pour réussir :

- **Annoncer** dès le début le temps consacré au vidage de sac et le rappeler régulièrement, afin que chacun n'outrepasse pas son temps de parole.
- **Lancer** le vidage de sac par une formule du type : "Depuis notre dernière réunion, vous avez rencontré pas mal de clients. Quels sont les faits saillants sur lesquels vous voudriez que l'on discute pendant 30 minutes ?".

2. Analyser les résultats obtenus

Partant du principe que chaque vendeur est concerné par les résultats, les indicateurs évoqués doivent surtout concerner ceux ayant trait à l'ensemble de l'activité de la force de vente. Les résultats individuels détaillés sont discutés ultérieurement, en tête à tête, entre le responsable et chaque vendeur.

La meilleure méthodologie pour aborder cette seconde phase consiste à :

- Présenter les résultats par grande masse et d'une manière synthétique.
- Mettre en évidence les écarts les plus caractéristiques par rapport aux objectifs
- Rechercher les causes en commun
- Présenter les éléments factuels permettant d'en éclairer certains (ratios d'activités, couverture de cibles, nombre de visites effectuées, montant moyen des commandes...)
- Discussion sur les solutions possibles
- Choix des actions à entreprendre
- Définition des tactiques à adopter et des moyens à mettre en œuvre

Recommandations pour réussir :

- **Demander** aux commerciaux d'identifier les écarts qui résultent de leur propre action (insuffisance de visites, non respect d'une argumentation, introduction difficile dans un segment de marché, commandes inférieures à ce qui était prévu...) tout en

- sachant que la **tendance** habituelle du **vendeur** est de **faire porter le chapeau** aux **autres** (marketing, concurrence, service livraison, clients...)
- **Eviter** de **commenter** dans le détail les **résultats**, lorsque ceux-ci sont conformes aux **prévisions**
 - **Eviter** de **noyer l'auditoire** dans une **multitude** de **chiffres** en identifiant uniquement les **écarts** les plus **caractéristiques**
 - **Entourer** ou **souligner** le **chiffre** sur lequel on souhaite **attirer l'attention**
 - Ecrire en **rouge** les **chiffres négatifs**, en **bleu** les **chiffres positifs**
 - Au **retroprojecteur**, utiliser un **cache** ne laissant **apparaître** que les **chiffres utiles** à la **discussion**
 - **Présenter peu de chiffres** en supprimant les virgules et les décimales
 - Faire des **présentations visuelles** (histogrammes, graphiques, courbes).

3. Donner un **COUP D'ACCELERATEUR**

Remobiliser la **force de vente** autour de **l'atteinte d'objectifs** reste le **principal enjeu** de la réunion. Les **3/4 du temps** doivent donc être consacrés au "**coup d'accélérateur**", phase cruciale qui comprend **5 buts** et **3 parties** :

Les 5 buts :

- **Regonfler** le **moral** des troupes
- **Recentrer l'effort** sur les actions, les clientèles et les produits prioritaires
- **Réduire** les **difficultés** rencontrées sur le terrain
- **Apporter** de **l'information** complémentaire
- **Entraîner** les **vendeurs** à la maîtrise des **techniques de vente** et de **négociation**, ainsi qu'à l'acquisition de **réflexes** et d'automatismes pour être plus **incisifs** et **convaincants** en clientèle

Les 3 parties :

- La **partie théorique** qui alterne les exposés, les discussions, les contrôles de connaissances et apporte des informations complémentaires sur les marchés, les clientèles, les concurrents ou les produits.
- La **partie échange** centrée sur la mise en forme des arguments, des tactiques à adopter face à certaines situations particulières, l'élaboration des réponses face aux objections ou la manière de présenter les prix...
- La **participation** à un jeux de rôle, à des simulations, à des études de cas ou à des exercices d'application, afin d'inviter les commerciaux à bien utiliser ce qui a été vu précédemment. Un **bon exercice** concret est de faire **rechercher** par groupes de **3 ou 4**, toutes les **objections possibles** et/ou les **situations difficiles** en travaillant sur les **réponses à apporter**.

La méthodologie suivante peut être envisagée :

- Identifier la **véritable objection** qui se cache derrière l'objection émise.
- Rechercher les **causes possibles**
- Faire la liste des **arguments** qui peuvent être **développés** selon **3 cas** de figure :
 - a) objection **sincère et fondée**, b) objection **sincère et non fondée**, c) objection **non sincère et non fondée**
 - Compléter par des **faits chiffrés**, des **preuves**, des **références** vérifiables

- Rédiger la **réponse** en la formulant de manière à **convaincre** les **clients** sans qu'ils aient le sentiment d'être contredits.

Recommandations pour réussir :

- Commencer par faire avec les vendeurs un **inventaire des difficultés rencontrées**, afin que **l'information apportée** ne soit **pas vécue** comme un **pensum théorique** mais comme une **réponse** à leurs **difficultés**.
- Faire dans certains cas un **contrôle préalable** des connaissances sous forme de **QCM** (questions à choix multiples) sur des feuilles anonymes, afin de faire **prendre conscience** aux **vendeurs** de leurs éventuelles **lacunes** sur le sujet. A partir du constat de leurs **principales faiblesses**, ceux-ci deviennent alors **demandeurs d'informations** pour être **mieux armés** en clientèle.
- Préparer **l'intervention** de **chefs de produits** ou de **techniciens** venant d'autres services, en leur demandant préalablement comment ils comptent mener leur exposé. Le **but** est **d'éviter**, malgré leurs compétences techniques certaines et une bonne volonté de leur part, **d'aborder des points de détail inutiles** ou qui risqueraient de **gâcher la réunion** par un manque de pédagogie ou d'actualité.
- Dégager les **points clés** du **discours** de chaque **intervenant** en essayant de **montrer l'intérêt** du sujet présenté, **d'attirer l'attention** sur les **aspects essentiels** à retenir et/ou donner des **conseils** pour une **application réussie** sur le **terrain**.

4. Améliorer les COMPETENCES PROFESSIONNELLES

La réunion est un **lieu privilégié** pour **améliorer** la **culture professionnelle** et la **qualification relationnelle** des **vendeurs**. Cette partie qui doit durer un **minimum** de **30 minutes**, ne doit pas être présentée comme un **sous-produit** de la réunion ou comme un **bouche-trou**. Pour cela il est nécessaire de **s'investir pleinement**, afin que les exposés soient de **qualité** et que ceux qui les animent apportent un véritable "**plus**" aux commerciaux. L'un des **dangers** d'interventions ou de formations **inintéressantes**, bâclées ou mal préparées est qu'elles risquent de **compromettre** ultérieurement **l'implication** motivée des **vendeurs**. Aussi, la liste des **thèmes à traiter** peut être utilement **établie** par les **vendeurs** eux-mêmes, lesquels se sentiront alors **plus concernés** et plus attentifs durant les exposés. **L'animation** des sujets sera assurée soit par le **directeur des ventes**, un **vendeur**, un **intervenant d'un service interne** (formation, marketing, financier, comptable, ressources humaines...), par un **fournisseur** (sujet technique) ou par un **spécialiste extérieur**.

Exemples de thèmes possibles à aborder durant cette phase :

- o Les **techniques de vente**
- o **L'expression orale**
- o La **négociation** face à un groupe d'acheteurs
- o La **recherche des besoins** et des **attentes** du client

- o **L'autodiagnostic du style de vente et de communication**
- o **L'efficacité personnelle** : gestion de son temps, analyse transactionnelle, affirmation de soi...
- o La **lecture de la santé d'une entreprise type** (bilan, compte d'exploitation...)
- o **L'incidence d'une attitude commerciale trop laxiste** sur la **trésorerie** de l'entreprise (exemples d'effets négatifs liés à l'allocation de certaines remises)

5. Mise au point D'OUTILS DE FONCTIONNEMENT pour l'équipe

La **réunion de vente** est une **excellente plate-forme de travail** afin que les **vendeurs créent, modifient ou complètent** les **outils de fonctionnement** qui leur sont **utiles** pour **mieux vendre** ou **mieux s'organiser** (brochures, rapport de visite, argumentaire...). Il n'est **pas rare** en ce domaine, que les vendeurs **contestent**, critiquent, utilisent mal ou **rejetent des outils** dont ils n'ont **pas** toujours **compris l'utilité** et dont ils **remettent en cause l'intérêt**.

Pour réussir cette séance de travail qui permet de **plancher collectivement** sur la mise au point **d'outils "maison"**, il est recommandé de **scinder** l'équipe de vente en **sous-groupes**. Cette organisation a le mérite de réaliser un **travail plus rapide**, plus **consistant** avec une diversité de **solutions**.

Chaque séance doit comprendre 5 parties :

- Aborder **l'intérêt** de l'outil, de la méthode ou de la procédure à élaborer
- Lister les **avantages** et les **inconvenients** de ce qui existait précédemment
- Enumérer les **manques** constatés
- Définir **l'objectif** du travail demandé
- Envisager les **contraintes** et les **modalités** d'élaboration dans chaque sous-groupe en s'appliquant à respecter **3 règles** :
 1. **Produire des idées** en **vrac** sans essayer de les hiérarchiser ou de les sélectionner
 2. **Sélectionner** avec les vendeurs uniquement ce qui est **utile** et facile à employer
 3. Mise en forme des **principes actifs** de l'outil, sachant que la finalisation pourra être laissée au bon soin du service marketing

➤ **Rendre la réunion VIVANTE**

La **pratique** chronique des réunions (**réunionites**) a souvent pour effet de **blaser** définitivement les **participants**. Pour **éviter** que la **dynamique** de groupe ne **s'éteigne** et ne fasse le **lit** d'une **passivité** polie cachant plus ou moins **d'hostilité** ou de **désintérêt**, il est vivement **recommandé d'oxygéner** chaque **réunion** et en leur donnant une **intensité propre** :

13 Conseils pratiques pour rendre la réunion vivante :

1. **Changer** régulièrement le **lieu** de la **réunion** en fonction de l'importance des sujets abordés. Pour les réunions **régionales**, le mieux est de **changer de région** dans un **endroit choisi** par un **vendeur du secteur**.
2. **Varié** les **méthodes d'animation**, afin qu'aucune réunion ne ressemble véritablement à la précédente : **changer les interlocuteurs**, aborder des **thèmes différents**, accepter les **tenues décontractées**, faire **changer de places** les **participants** afin **d'éviter** les **habitudes**, faire **applaudir** les **intervenants**...
3. **Utiliser** des **outils de qualité**, **transparents** au **graphisme soigné**, **diapositives** ou films **haute définition**.
4. **Valoriser** les **vendeurs** les plus **performants** en leur demandant de co-animer une partie de la réunion, de faire le compte-rendu, de **raconter** à leurs collègues une **affaire réussie particulièrement difficile**, de traiter un sujet ou de conduire un débat ou une discussion de groupe.
5. **Aménager** une **partie détente** (1/2 heure à 1 heure), afin que les **vendeurs** puissent **créer des liens interpersonnels**.
6. **Ne pas trop charger le contenu de la réunion**, ce qui pourrait donner aux vendeurs le sentiment que tout n'a été fait qu'à moitié.
7. **Envoyer à l'avance le programme à chaque vendeur**, en prenant soin de l'afficher dès le début sur le paper board. **L'objectif** est de pouvoir par la suite **écourter** les discussions **trop longues** ou **inutiles** et **respecter l'ordre du jour**.
8. **Eviter les séances qui durent 3 ou 4 heures sans interruption**. Pratiquer une **pause de 15 à 20 minutes** toutes les heures et demie.
9. Offrir un **petit déjeuner d'accueil** est une marque d'attention **appréciée**, surtout si les vendeurs ont fait de la route.
10. Offrir un **petit cadeau** ou un **gadget souvenir**, poser devant **chaque vendeur** une tablette de chocolat, des bonbons et/ou une boisson.
11. Habituer les **vendeurs au repas - jokey du midi**, afin d'éviter les débuts d'après-midi somnolents et improductifs. Offrir **le soir le bon repas** que toute **l'équipe attend**.
12. Il faut **éviter** que des **personnes extérieures** à la **force de vente assistent** à ces réunions, à moins qu'elles n'aient quelque chose de très précis à dire.
13. **L'intervention du PDG** doit se faire à l'occasion d'un **dîner-débat**, plutôt qu'au cours de l'introduction de la réunion, moment durant lequel il **risque** de **monopoliser** trop longtemps la parole, de **déséquilibrer** le programme et surtout de vouloir assister au reste de la matinée, ce qui aurait pour **effet inévitable de provoquer un blocage des vendeurs** et **l'absence d'échanges**.

Sources bibliographiques utilisées :

- ✓ *Le Management Stratégique du Changement des Comportements des Acteurs de l'Entreprise*, **MOUFEK Abderrahmane**, 1999 (Document de séminaire).
- ✓ *La Communication Interne, Outil stratégique de Mobilisation des Acteurs de l'Entreprise*, **MOUFEK Abderrahmane**, 2001 (Document de séminaire).
- ✓ *La Prospection et la Négociation Commerciale ou le Processus de Vente Créative*, **MOUFEK Abderrahmane**, juin 2005 (Document de séminaire).
- ✓ *Action Commerciale - L'Entreprise – L'Essentiel du Management*
- ✓ **Apec** – *Action Commerciale*
- ✓ Source **Internet** : © jdpro.net : **Le Journal des Professionnels**, JdP / 2000, les Cahiers Pratiques n°51, 52 et 53, la Rochelle – France.
- ✓ **CCI-PARIS**, Direction des Relations Internationales et de l'Enseignement, Centre de Langue. Ressources pour les enseignants et les formateurs en français des affaires.
- ✓ Document **Internet**, source inconnue.
- ✓ La nouvelle donne des forces de vente, **Guy Charon et Laurent Hermel**, Éditeur, Economica, février 2002. Document **Internet**.
- ✓ © **PIGIER** – Bien vendre – Réf. 4612, document **Internet** téléchargé en avril 2004.
- ✓ Document **Internet Formation PME Liège** téléchargé en avril 2004.
- ✓ Comprendre et développer votre force de vente, **Centres de services aux entreprises du Canada** – CSEC, août 2003, Document no 4037/