

NEGOCIATION VENTE

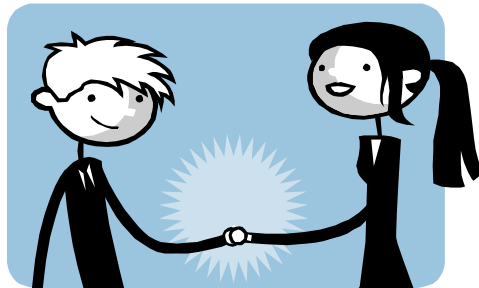
Edition septembre 2006

SOMMAIRE

PARTIE 1 : TECHNIQUE DE VENTE	4
1. L'ART DE VENDRE	5
1.1 L'ETAT D'ESPRIT « CLIENT »	5
1.2 DU PRENEUR D'ORDRE AU BON VENDEUR	5
1.3 STYLE DE VENDEURS	6
2. LA COMMUNICATION EFFICACE	7
2.1 LE LANGAGE DE LA VENTE	7
3. SAVOIR VENDRE ET CONSEILLER	10
3.1 CONNAITRE ET DECOUVRIR LE CLIENT	10
3.2 CONVAINCRE LE CLIENT	14
3.3 SAVOIR TRAITER DES OBJECTIONS	15
3.3.1 Affronter ses peurs de l'objection	15
3.3.2 Huit conseils pour traiter les objections	16
3.3.3 Comment annoncer le prix ?	17
3.3.4 Quand annoncer le prix :	18
3.4 CONCLURE UNE VENTE	18
3.5 PREPARER LE LONG TERME	19
4. LA METHODOLOGIE COMMERCIALE	20
4.1 PREPARER	20
4.2 PRENDRE CONTACT	20
4.3 DECOUVRIR	21
4.4 ARGUMENTER	21
4.5 CONCLURE	21
4.6 SUIVRE	21
5. GERER LA RELATION CLIENT	22
PARTIE II – LA NEGOCIATION	23
6. L'ART DE NEGOCIER	24
7. LA PREPARATION ET LA METHODOLOGIE	25
7.1 QUESTION 1 - DE QUOI S'AGIT-IL ?	25
7.2 QUESTION 2 - CONNAISSEZ-VOUS VOS INTERLOCUTEURS ?	26
7.3 QUESTION 3 - QUE FERIEZ-VOUS SI VOUS NE PARVENIEZ PAS A OBTENIR CE QUI COMPTE POUR VOUS ?	26
7.4 QUESTION 4 - COMMENT PRESENTER ET ARGUMENTER L'OFFRE ?	27
7.5 QUESTION 5 - QUELLE RELATION INSTALLER ?	28
7.6 QUESTION 6 - QUAND PRENDRE L'INITIATIVE ET L'AVANTAGE ?	29
7.7 QUESTION 7 - COMMENT TRAITER L'AGRESSION ET PREVENIR LE CONFLIT ?	29
PARTIE III : GESTION ET COACHING DES COMMERCIAUX	32
1. INTRODUCTION	33
2. LA MISE EN PLACE D'UNE FORCE DE VENTE	34
2.1 LES OBJECTIFS DES VENDEURS	34
2.2 LA STRATEGIE DE VENTE	35
2.3 LA STRUCTURE DE LA FORCE DE VENTE	35
2.4 LA TAILLE DE LA FORCE DE VENTE	35
2.5 LA REMUNERATION DES VENDEURS	36
3. L'ANIMATION DES COMMERCIAUX	37
3.1 M COMME MESURER LE DECALAGE : « QUE SE PASSE-T-IL ? »	37
3.2 E COMME ECOOUTER LE VENDEUR,	38
3.3 N COMME NEGOCIER UN PLAN DE PROGRES	39
3.4 T COMME TIRER LA COMPETENCE ET MOTIVATION VERS LE HAUT	41
3.5 O COMME ORGANISER LE SUIVI	42

3.6	R COMME RECONNAITRE LA REUSSITE	42
4.	BIBLIOGRAPHIE	44
	ANNEXE	45
1.	COMMUNICATION NON VERBALE	46
1.1	LES CINQ VECTEURS PRINCIPAUX	46
2.	DES SIGNES QUI NE TROMPENT PAS...	48
2.1	DOMINATION – SUPERIORITE – POUVOIR	48
3.	SOUMISSION – PEUR – NERVOSITE	49
4.	DESAPPROBATION – COLERE – SCEPTICISME	50
5.	ENNUI – DESINTERET	51
6.	SUSPICION – DISSIMULATION	52
7.	INDECISION	53
8.	EVALUATION	54
9.	CONFIANCE – HONNETETE - COOPERATION	55

PARTIE 1 : TECHNIQUE DE VENTE



1. L'ART DE VENDRE

Vendre est un art reconnu depuis longtemps. Un bon vendeur n'est pas seulement compétent, il a appris une réelle méthode dans la gestion interactive avec le client.

Il a l'état d'esprit « client » et il est devenu un professionnel de la communication.

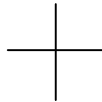
Quand au client, il est devenu plus versatile, infidèle et redoutable dans ses choix que jamais.

Il ne supporte plus la médiocrité des offres ni les arguments faciles de ceux qui veulent lui vendre quelque chose. Il sait aujourd'hui ce qu'il veut, il compare, il choisit, il veut que l'on s'occupe, enfin, de lui et de ses désirs.

1.1 L'ETAT D'ESPRIT « CLIENT »

C'est

L'état d'esprit
« Qualité de service »



L'état d'esprit
« Commercial »

L'acte commercial peut parfois « heurter » la qualité de service.

L'acte commercial fait partie de qualité de service.

Nous devons être à la disposition du client et répondre à ses attentes.

Nous pouvons solliciter le client et anticiper ses attentes.

Servir le client, le conseiller, est plus important que de vendre.

L'acte « marchand » est avant tout une démarche de « conseil », volontariste et sans préjugé.

La vente peut être perçue parfois comme une « agression » par le client.

Sans vente, il n'y a pas de client.

Les résultats commerciaux positifs sont perçus comme une conséquence d'une démarche de qualité de service.

Le management quotidien de l'équipe nécessite des tableaux de bord commerciaux et un suivi individuel et collectif.

1.2 DU PRENEUR D'ORDRE AU BON VENDEUR

L'évolution dans le domaine de la vente montre aussi que le « simple preneur d'ordre » qui :

- est en situation d'attente du client
- a une attitude passive de disponibilité et de service
- prend note de la commande du client

a évolué vers une vraie démarche commerciale et du vendeur qui :

- va au devant du client
- a une attitude active d'offre et de conseil
- questionne le client, lui suggère des produits, des services.

1.3 STYLE DE VENDEURS

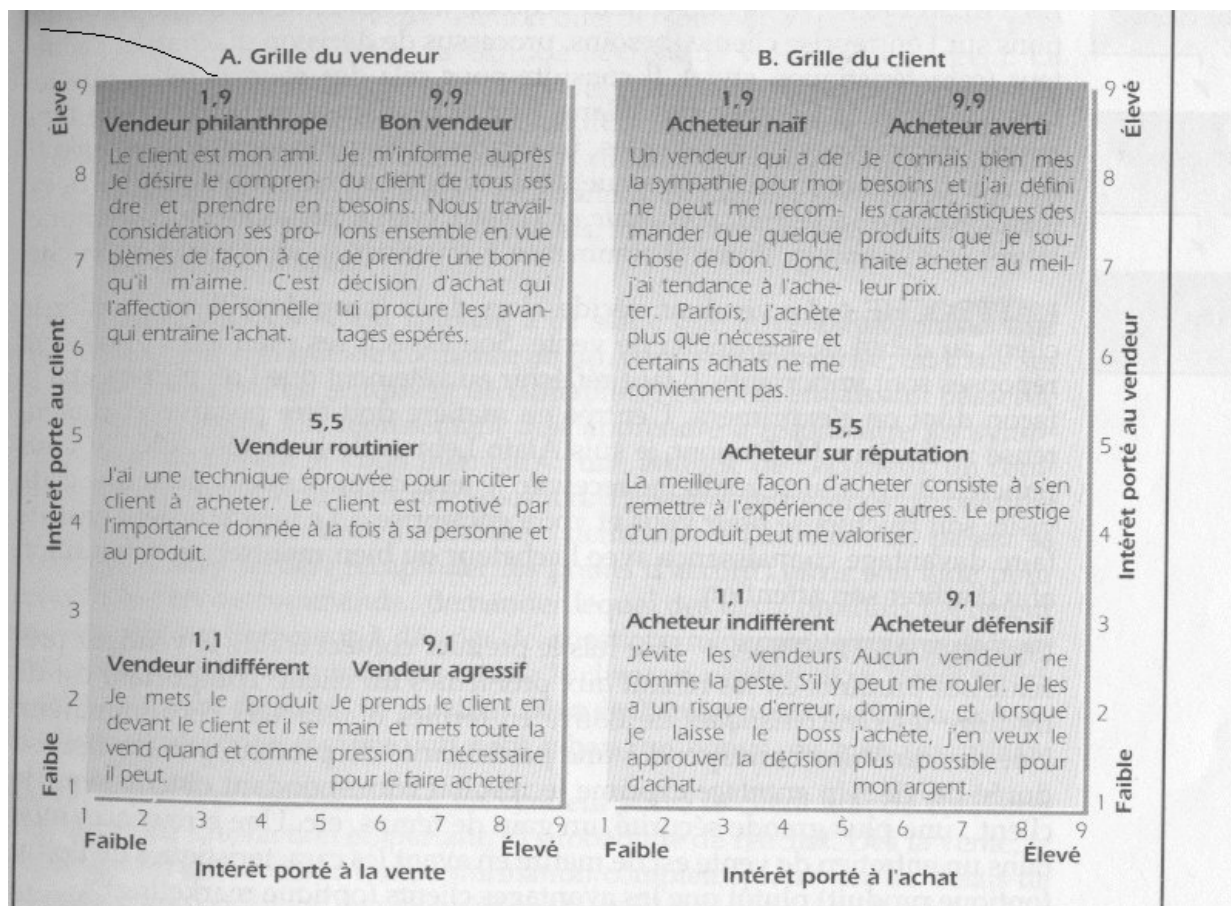
Blake et Mouton conçoivent le travail du vendeur en fonction de deux dimensions ; l'intérêt porté à la vente et l'intérêt porté au client.

Mises ensembles sur une grille, ces deux dimensions permettent d'identifier cinq différents types de vendeur.

Dans la grille A, le vendeur agressif se rapproche de l'arracheur de commandes et le vendeur indifférent correspond au preneur d'ordre. Les autres vendeurs ont des positions intermédiaires.

Blake et Mouton soulignent le fait qu'il n'y a pas de vendeur idéal, car les clients sont eux aussi très, très différents.

La figure B montre cinq styles d'acheteur, repérés sur deux dimensions : l'intérêt porté à l'achat et l'intérêt porté au vendeur. Il est alors évident de constater que la compréhension entre vendeur et acheteur est difficile. Une vente réussie dépend de l'harmonisation des styles de vente et d'achat où l'acheteur joue un rôle actif.



2. LA COMMUNICATION EFFICACE

Rappelle :

La communication c'est...

<p>La conversation téléphonique représente 45% de la communication.</p> <p>Ce n'est pas ce que vous dites, mais comment vous le dites qui compte.</p>	7 %	MOTS		<p>93 % de la communication est réalisée de façon inconsciente</p>
	38 %	PARA-VERBALE	<p>Tonalité : Qualité de la voix, ton, rythme, timbre, volume . . .</p>	
	55 %	NON-VERBALE	<p>Langage du corps ; mouvement des yeux, posture, gestes, mimique, respiration...</p>	

2.1 LE LANGAGE DE LA VENTE

A observer :

- L'attitude ; posture, gestes, respiration...
- La voix ; ton, volume, rythme, timbre...
- Le regard ; en face, en haut...
- Les mots...

Des conseils :

L'attitude

- Soyez face au client
- Montrez lui votre visage
- Privilégiez l'attitude détendue et ouverte, signe de l'écoute et de la disponibilité
- Appuyez la parole par le geste
- Evitez l'attitude de repli, fermée sur soi
- Evitez les gestes en contradiction avec les mots

La voix

Utilisez :

- Un ton chaleureux et valorisant
- Une élocution claire
- Un rythme qui s'adapte à celui du client
- Parlez au présent, c'est le temps de l'action

Evitez la voix trop faible, trop forte

Evitez l'imparfait, c'est ce qui est fini !

Evitez le conditionnel, cela induit le doute

Evitez le futur, c'est l'avenir mais aussi l'inconnu

Le regard

- Souriez pour accueillir
- Souriez pour créer un climat détendu
- Souriez pour rassurer face à une objection
- Regardez votre client dans les yeux, cela le rassure et vous crédibilise

Evitez le regard inquiet : front plissé, lèvres pincées

Evitez le regard fuyant, vous risquez de faire fuir votre client !

Les mots

- Utilisez les mots simples, peu techniques
- Soyez positif
- Parlez de compétences, de sécurité, de solutions, d'expérience, de résultat...

Parlez un langage clair et positif !

Les mots à éviter :

Les expressions négatives	« Vous ne pensez pas...? » « Ne voulez vous pas...? »
---------------------------	--

Les expressions comme	« Absolument pas! » « Vous vous trompez! »
-----------------------	---

Les mots noirs	« Crainte, doute, souci ...»
----------------	------------------------------

Les expressions comme	« Peut-être... » « Il me semble... »
-----------------------	---

Les expressions « plat-ventre »	« Excusez-moi... » « Je vous dérange... »
---------------------------------	--

Evitez

Ce n'est pas de ma faute

Ne vous inquiétez pas

Vous m'avez mal compris

Obstacles, difficultés

Problèmes

Utilisez

Je m'en occupe personnellement

Comptez sur moi

Je me suis mal exprimé

Remarques

Conseils, questions, solutions

3. SAVOIR VENDRE ET CONSEILLER

« Le silence est d'or »

Les 4 « C »

CONTACT	Etablir le contact, accrocher le regard du client, créer une connivence, un rapport privilégié.
CONNAÎTRE	Découvrir le client par l'écoute, les questions, les reformulations. Mieux connaître son besoin, ses motivations, sa personnalité, ses objections.
CONVAINCRE	A partir de la découverte, proposer une offre sélectionnée, argumentée. Préférer les avantages aux caractéristiques techniques. Traiter les objections.
CONCLURE	Savoir conclure la vente, conseiller le client, le qualifier.

3.1 CONNAÎTRE ET DÉCOUVRIR LE CLIENT

Découvrir le client

QUOI ?	<ul style="list-style-type: none">- Sa personnalité- Ses motivations- Son style de vie- Ses freins conscients et inconscients
POURQUOI ?	<ul style="list-style-type: none">- Pour mieux argumenter
COMMENT ?	<ul style="list-style-type: none">- Par des questions ouvertes- Par la reformulation- Par une ÉCOUTE ACTIVE

Les motivations du client

Identifier les motivations du client est essentiel est obligatoire afin de pouvoir choisir l'argument qui fera « mouche » auprès du client.

Qu'est-ce qui est important pour lui quand il achète ?
« Le **SONCAS** »

SECURITE
ORGUEIL
NOUVEAUTE
CONFORT
ARGENT
SYMPATHIE

La découverte du client

	Le client	Comment le gérer
SECURITE	De nature inquiète Veut être rassuré Motivé par l'achat de services	Découvrir ses besoins et attentes Lui apporter des éléments factuels, susceptibles de le rassurer (enquêtes, tests, chiffres...)
ORGUEIL	Sentiments de supériorité Veut être valorisé, reconnu Tendance à tout savoir Donneur de leçon Motivé par des achats qui flatte son positionnement social ou son orgueil.	L'écouter et lui donner raison (si possible) Ne jamais le contrer directement Lui donner des signes de reconnaissance C'est lui qui doit proposer !
NOUVEAUTE	Spontané, joueur Aime rire, s'amuser, déstabiliser l'autre(sans agressivité) Apprécie ce qui est nouveau, qui sort de ordinaire	Renter dans son jeu, plaisanter Lui proposer ce que les autres n'ont pas encore! Solliciter son avis !
CONFORT	Stable, sage Aime ce qui est pratique, facile à utiliser Fait confiance et s'en remet aux spécialistes Est prêt à payer le prix pourvu qu'en retour il ait un souci de moins.	Apporter des solutions pratiques Traduire les avantages en termes de confort pour lui Illustrer par des exemples avant/après, mettant en valeur le gain de commodité et de temps
ARGENT	Gestionnaire rigoureux Aime la négociation A horreur de se « faire avoir » Sensible aux arguments financiers	Insister sur les bénéfices plus que sur les avantages de votre offre Démontrer les gains pécuniers !
SYMPATHIE	Attaché aux relations humaines Privilégie l'affectivité dans ses rapports Pour lui, être aimé, c'est être reconnu	Montrer de la chaleur dans la relation Etre attentif et à l'écoute

L'écoute active

« Pour écouter... Taisez vous ! »

La capacité d'écoute est la qualité la moins utilisée et pourtant la plus importante dans les techniques de vente.

Un constat est fait dans de nombreux pays ; les commerciaux parlent trop.

En effet, le vendeur, consciemment ou pas, écoute de manière fragmentaire, de façon sélective ce que le client dit. De plus, il écoute souvent que les mots et oublie le non-verbale. Pourtant, une écoute attentive est l'outil le plus performant pour créer et maintenir un climat de confiance et de collaboration.

Ce qui empêche souvent d'écouter est :

- L'impatience et la tendance à anticiper les réponses.
- Le désir de faire passer à tout prix son idée.
- La peur d'écouter l'autre et ainsi signifier qu'on est d'accord avec ses idées.

Le but avec l'écoute active :

- **But** : Créer un climat de confiance et de respect et :
 - éviter d'être noyé dans un flot de renseignements
 - cadrer votre interlocuteur
 - créer rapidement un climat de confiance et de respect.
- **Comment** : en manifestant activement l'acceptation de l'autre tel qu'il est et en le lui communiquant ouvertement.

Ecouter est un outil très efficace

Ne rien dire et regarder attentivement son interlocuteur est un message non-verbal des plus puissants. Cela lui permet de se sentir mieux, d'être plus disposé à parler, cela l'encourage d'exprimer ses propres sentiments.

Les techniques de l'écoute active :

- L'écoute silencieuse ;
Pour signifier à l'interlocuteur que vous êtes attentif, utilisez des expressions comme: « hum... c'est ça...bien...je comprends... »
- La relance ;
Reprenez la dernière phrase de votre interlocuteur sur un mode de questionnement: « Et alors là, tu ne l'as pas cru? »
- La reformulation ;
La reformulation consiste à redire, en d'autres termes et d'une manière plus concise, ou plus explicite, ce que votre interlocuteur vient d'exprimer, de telle sorte que vous obteniez l'accord de votre interlocuteur :
« Donc, si je comprends bien, vous souhaitez... »

« Autrement dit :... », « Je vois que vous... », « D'après ce que vous me dites... »...

Un principe fondamental de la communication :



Ne présentez votre point de vue qu'après avoir résumé avec succès celui de votre interlocuteur.

Les différents types de questions

- **Les questions ouvertes**



Les questions ouvertes sont celles qui provoquent des réponses larges, complètes, longues. Elles ont pour but d'inciter votre interlocuteur à s'exprimer, à s'expliquer et donner des détails sur ce qu'il veut dire.

Exemple : « Qu'en pensez-vous de ...? » ou « Que voulez-vous dire par...? » ou « Que recherchez-vous exactement ? »

Avantages 	Inconvénients 
Elles sollicitent l'opinion de l'interlocuteur . Elles permettent d'obtenir des informations riches. Valorisent le client qui se livre. Elles explorent les motivations du client.	Il existe un risque de sortir du sujet, d'être noyé sous un flot d'informations. Une perte de temps est possible.

- **Les questions fermées**

Ce sont celles qui provoquent des réponses brèves
(une chiffre, oui, non...)

Avantages 	Inconvénients 
Elles permettent d'obtenir rapidement une information précise. Elles verrouille l'argumentation et engage le client qui ne peut revenir en arrière. Permettent de contrôler que le client suit bien.	Utilisées en excès, elles peuvent donner à la conversation un aspect « interrogatoire » très désagréable. Elles ne favorisent pas la conversation. Le danger est d'avoir un non, donc un blocage. Elles doivent être évitées en début d'entretien.

- **Les questions alternatives**

Elles consistent à poser une question à l'intérieur de laquelle deux réponses sont proposées.

Exemple : « Pour votre rendez-vous, préférez-vous venir lundi matin ou mercredi après-midi ? »

Avantages 😊	Inconvénients 😞
L'interlocuteur choisit presque automatiquement l'un des deux termes de l'alternative. Elles guident le choix.	Leur aspect manipulateur, si elles sont utilisées en excès. Risque de négliger les questions ouvertes.

3.2 CONVAINCRE LE CLIENT

Construire une argumentation efficace

La volonté de satisfaire le client, de lui faire plaisir nous amène parfois à lui proposer plusieurs choix, souvent trop nombreux.

Cette offre, cette valorisation des produits se fait très souvent par un descriptif technique du produit qui va mettre en avant ses caractéristiques.

Attention !

Les caractéristiques d'un produit paraissent souvent pas claires pour le client. Il va les percevoir comme un « jargon technique » et risque de s'éloigner de son envie d'achat.

Pour éviter cela, vous devez argumenter sur les avantages du produit, sur la satisfaction que le client pourra en retirer !

Un bon argument = APB

- **A = Avantage** : correspond aux besoins, motivations de votre client.
- **P = Preuve** : des faits, des chiffres incontestables que vous pouvez présenter à votre acheteur.
- **B = Bénéfice** : un avantage spécifique et donc personnalisé afin que votre client se sente écouté et unique.

Vous avez été chaleureux dans les deux premières phases (Contact et Connaître), et il faut continuer à l'être dans cette phase tout en mettant en avant votre expertise, votre connaissance du marché et la compréhension du problème du client.

Comment argumenter en trois temps :

1. Choisissez 2 ou 3 caractéristiques de votre produit susceptibles de convaincre votre client et présentez-les sous forme d'avantages liés à ses motivations.
2. Mettez en avant des faits incontestables qui expliquent et confirment le pourquoi de l'avantage pour crédibiliser l'argument.
3. Impliquez-le dans votre argumentation, mettez-le en situation en évoquant les bénéfices qu'il en retirera. Ceci le rassure quant à votre bonne compréhension de son besoin.

3.3 SAVOIR TRAITER DES OBJECTIONS

3.3.1 Affronter ses peurs de l'objection

Les objections des clients sont des grands déclencheurs de peurs intra-psychiques chez les commerciaux.

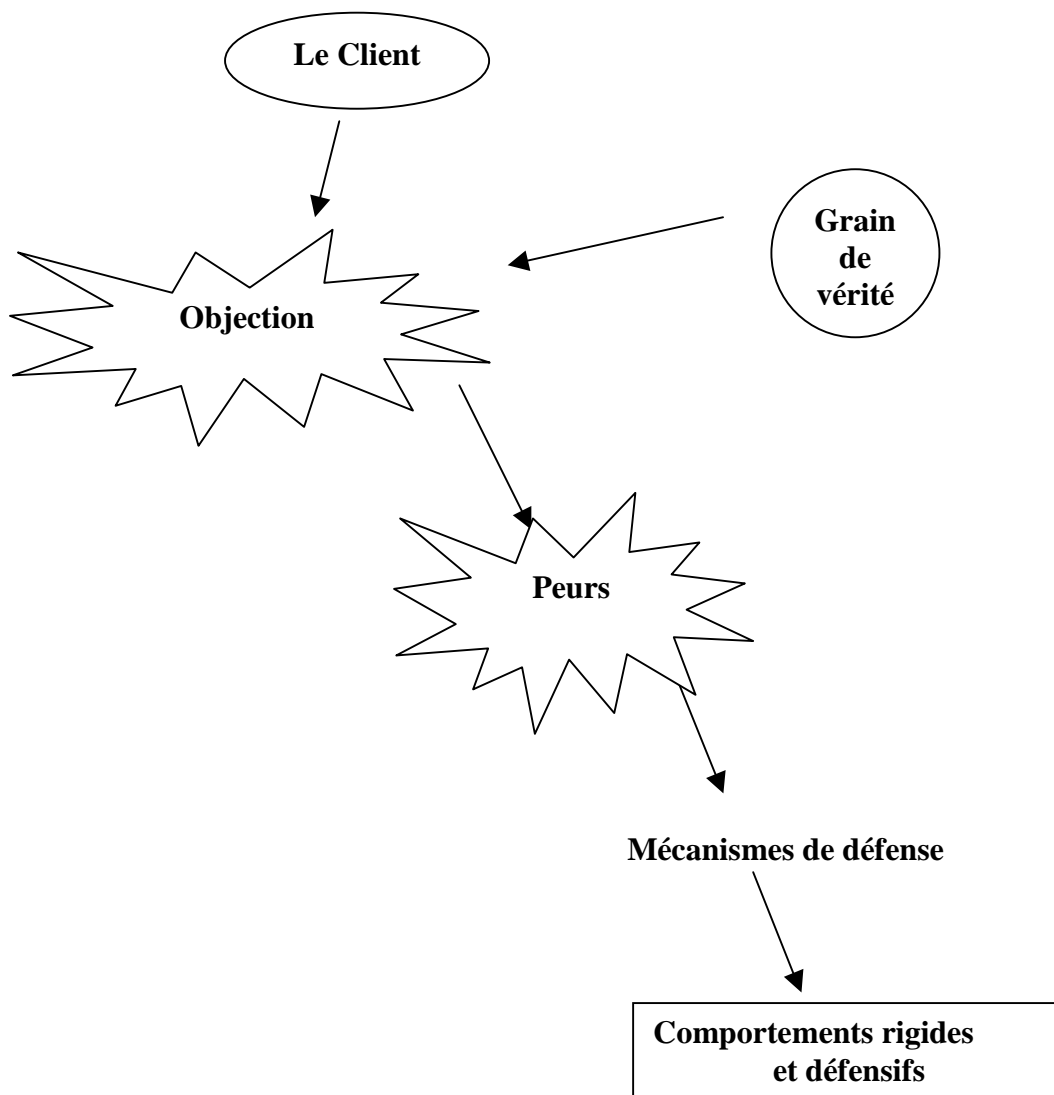
La peur est une émotion qui se déclenche face à un danger qui peut être réel ou « fantasmatique ». Ce dernier est la peur ressentie face à une objection : Le déclencher est externe (le client), le danger sera extérieur (son objection) ou interne (vos pensées s'égareront par rapport au danger fantasmatique et vous vous faites des « films »).

De quelles peurs s'agit-il au juste ?

Selon Lise Bourbeau 1, il existe cinq peurs auxquelles on peut être confronté :

- la peur du rejet
- la peur de l'abandon
- la peur d'être humilié
- la peur d'être trahi
- la peur de l'injustice

Chaque fois que vous avez peur, vous déclenchez des mécanismes de défense qui ont pour résultat des comportements rigides et défensifs.



1. Lise Bourbeau, Les 5 blessures qui empêchent d'être soi-même, éditions ETC INC, 2000

Le danger est que la relation vendeur-client peut vite, sans vigilance de votre part, s'installer dans un processus négative qui entraîne et réactive les comportements rigides de chacun. Cela est à éviter à tout prix car on est loin de la souplesse et de l'adaptabilité préconisées dans toutes les techniques de vente.

3.3.2 Huit conseils pour traiter les objections

1. Soulevez l'objection : les objections constituent des informations précieuses. Elles permettent de connaître les préoccupations, les besoins et les attentes du client. Ne jouez pas l'autruche : si le client n'est pas convaincu, autant le savoir et traiter sous peine de voir resurgir l'objection plus tard.
2. Acceptez l'objection. Ne contrez jamais votre client : plus on contre une opinion, plus on la renforce !
3. Laissez le client s'exprimer et écoutez-le attentivement.

4. Ne cherchez pas à lui démontrer qu'il a tort.
5. Commencez votre réponse par un signe de compréhension. (« Je vous comprends. », « Je me mets à votre place... »).
6. Faites préciser l'objection : creusez les opinions pour revenir aux faits qui en sont l'origine.
Ne demandez pas au client de se justifier et ne lui faites pas perdre la face.
7. Orientez le client vers le positif et employez des mots forts et positifs.
8. Contournez les objections non sincères, non fondées type « J'aimerais bien travailler chez vous. Vous n'avez jamais l'air débordé et vous êtes toujours en vacances. »
Le client utilise ce type d'objections pour vous déstabiliser et se défouler. Il est donc inutile de répondre.

Le langage pour convaincre

Utilisez

- Des mots simples
- Des mots positifs et sympathiques
- Un style direct
- Le « Vous » du client
- Un style affirmatif
- Des faits probants
- Le langage de la certitude
- Le présent de l'indicatif

3.3.3 Comment annoncer le prix ?

Le prix est le juste équilibre entre une valeur et une motivation.

Plus la motivation d'un prospect est forte, moins le prix a d'importance à ses yeux. 100 € pour un produit paraîtra cher à un prospect qui n'est pas convaincu des avantages. Pour le prospect motivé, cela lui semblera le juste prix.

3.3.4 Quand annoncer le prix :

- Le plus tard possible.
- Si possible, après avoir convaincu votre prospect de l'intérêt qu'il a à acheter votre service, les bénéfices...

Exemple :

Le client : « Je voudrais connaître le prix d'un séjour d'une semaine dans votre hôtel »

Le vendeur : « Oui Madame, êtes-vous déjà venu chez nous ?

Connaissez-vous les avantages de ce séjour ? »

Vous devez d'abord « découvrir » votre prospect avant d'annoncer le prix !

Comment annoncer le prix

1. Vous pouvez annoncer votre prix en le divisant.

Exemple : Pour une semaine, annoncer le prix à la journée.

Pour 2 personnes ou un groupe, annoncer le prix par personne.

Pour 100 produits achetés, annoncer le prix à l'unité.

2. Vous pouvez annoncer le prix avec un avantage, cela le rendra plus facile à « avaler ».

Exemple : « Pour un massage shiatsu, le tarif est de 69 € Après ce massage, vous vous sentirez parfaitement détendu et serein et vous profiterez pleinement de votre après-midi. »

3. Vous pouvez équilibrer le « poids » du prix par le « poids » de tout ce qu'il comprend.

Exemple :

Le séjour d'une semaine dans notre hôtel pour deux personnes est de 80 € par jour. Pour ce prix, vous bénéficierez des avantages suivants :

- pension complète
- accès à la piscine et au sauna
- des serviettes et peignoir à votre disposition
- du Club enfant pour votre petit....
-

3.4 CONCLURE UNE VENTE

3 techniques pour bien conclure votre vente :

1. Proposition directe

Obtenir le « oui » du client par une question fermée.

Le vendeur : « Donc, nous sommes d'accord sur un séjour d'une « semaine santé » pour vous, votre mari et vos deux enfants ? »

Le client : « Oui, c'est cela. »

2. Proposition alternative

Obtenir l'accord du client à la suite d'une question alternative.
Ou obtenir le « oui » du client par une question fermée.

Le vendeur : « Après vous avoir écouté, je suis convaincu que nos deux voyages à Thaïlande vous conviennent parfaitement ! Je vous laisse donc décider. Préférez-vous vous inscrire pour le voyage à X ou pour le voyage à Y ? »

3. Proposition indirecte

Provoquer de façon implicite l'accord du client par une question détournée, un geste, une démarche.

Le vendeur : « Je peux vous assurer Madame que le séjour bien-être vous apportera de grande satisfaction. L'alternance entre les soins d'hydrothérapie, et d'esthétique, les activités en piscine et les cours de gym, vous permettra de profiter pleinement de votre séjour. Je transmets dès à présent votre dossier à notre service réservation. »

3.5 PREPARER LE LONG TERME

Rappelez-vous un reproche souvent émis par les acheteurs à l'encontre des vendeurs, ils trouvent que les commerciaux ne s'intéressent à eux que lors de la première affaire et encore tant qu'ils n'ont pas signé !

Agissez différemment pour vous projeter dans une véritable relation de confiance et pouvoir travailler dans le cadre d'une relation pérenne avec votre client. Réfléchissez aux enjeux économique et de confort qu'il y a à fidéliser un client. Acquérir de nouveaux clients en permanence demande énergie et représente un coût important avec un taux de déperdition qui l'est tout autant.

Le moment qui consiste à se séparer du client est à considérer comme un moment capital. C'est savoir aller au-delà d'une simple prise de commande et créer une véritable relation en prenant par exemple le prochain rendez-vous, convenir d'un nouveau suivi des commandes...

4. LA METHODOLOGIE COMMERCIALE

« La première impression est toujours la bonne, surtout si elle est mauvaise. »

Une méthodologie d'accueil commercial

Préparer

Prendre contact

Découvrir

Argumenter

Conclure

Suivre

4.1 PREPARER

1. **Préparer vos « outils ».**
Réunir les documents nécessaires avant de rencontrer client :
Dossier client, planning, documentation commerciale, argumentaires...
2. **Définir votre objectif.**
Définir un résultat à atteindre dans un délai donné.
3. **Anticiper sur les attentes du client.**
Qui est mon interlocuteur (sa personnalité, sa motivation...) ?
Que va-t-il me dire ? Quels vont être ses objections et comment puis-je les traiter ? Quels arguments puis-je utiliser ?

4.2 PRENDRE CONTACT

1. **Soigner la première impression :**
Sourire, tenue, gestuelle, posture, regard...
2. **Donner la parole à son client**
Commencer par une question ouverte : « Que puis-je pour vous ? »

4.3 DECOUVRIR

1. Questionner efficacement
 - Pour découvrir : les besoins, les goûts, les motivations du clients
 - Pour adapter son offre à la demande du client.

Comment ?

Poser des questions ouvertes :

« Qu’attendez-vous du produit X ? »

« Qu’est-ce que vous recherchez ? »

Poser des questions alternatives

Poser de questions fermées

4.4 ARGUMENTER

1. **Adaptez votre argumentaire à votre client**
Concentrez votre argumentation sur les motivations d’achat de vos clients (SONCAS).
2. **Mettez en avant les avantages et les bénéfices**
Les avantages : parlez en termes de confort et de bénéfice pour votre client.
3. **Illustrez vos propos**
Vos clients sont des visuels donnez leur des images.

4.5 CONCLURE

1. **Faire des propositions alternatives**
Aidez vos clients à se décider :
2. **Conclure sur les annexes de la proposition**
« Donc, je vous inscris au planning première quinzaine de mai ? »
3. **Prendre une décision**
« Je vous envoie votre bulletin d’inscription à votre domicile ? »

4.6 SUIVRE

1. Formalisez les décisions
2. Assurez vous de leur mise en place
3. Suivez le client, les commandes... Refixez un nouveau rendez-vous avant de quitter votre client.

5. GERER LA RELATION CLIENT

L'enjeu est de fidéliser les clients.

Comment ?

- En leur offrant des services qu'ils ne trouvent pas ailleurs
- Les écouter et enregistrer leurs besoins.
- Personnaliser les propositions et le service.
- Les satisfaire à 110 %.
- Adopter un état d'esprit « client » = qualité de service + état d'esprit commercial.

Satisfaction des clients

- 15 % à 40 % des clients satisfaits finissent par changer de fournisseur.
- 60 % à 80 % des clients qui changent de fournisseur déclarent avoir été satisfaits ou très satisfaits de leur fournisseur précédent.

**La satisfaction n'est pas égale à la fidélité
Que la satisfaction extrême = la fidélité**

- En moyenne, seulement 4 % des clients mécontents se manifestent : les autres ne reviennent jamais.
- En moyenne, un client mécontent raconte ses mésaventures à 8 ou 10 personnes.

Corriger les problèmes rapidement :

- 7 clients mécontents sur 10 resteront fidèles si leur plainte est traitée favorablement
- si le problème est résolu sur le champs, 95% des clients restent fidèles...

PARTIE II – LA NEGOCIATION

« Négocier ne signifie pas couper la poire en deux mais partager un fruit nouveau. »

6. L'ART DE NEGOCIER

Il y a deux façons extrêmes de voir la négociation. On peut l'envisager comme un bras de fer, où le plus fort l'emporte au détriment de son adversaire. Ou on peut au contraire la considérer comme un processus d'échange, une opportunité pour imaginer et construire ensemble des solutions qui donnent aux deux « camps » un sentiment de satisfaction.

La négociation est-elle une science ou un art ? La réponse est mitigée. La négociation a ses techniques, ses méthodes et ses règles. Elle est un processus et possède une dynamique propre. Elle est aussi un champ d'interactions entre individus dotés d'affects et de valeurs. Elle offre de ce fait des opportunités d'improvisation, de créativité et d'inspiration comme les disciplines d'art.

Pour chacun d'entre nous, la négociation est une compétence de vie qui peut être développée et enrichie. Qu'on le veuille ou non, depuis nos premiers jours de la vie, et tout au long de celle-ci, nous essayons d'obtenir, pour nos désirs divers, des accommodements avec les contraintes de l'environnement.

7. LA PREPARATION ET LA METHODOLOGIE

Il est impératif de savoir ce que l'on veut et comment structurer sa négociation. Ce travail est proposé ici sous forme d'un questionnement, selon le modèle de Maurice A. Bercoff.

7.1 QUESTION 1 - DE QUOI S'AGIT-IL ?

- Quelle est la vraie question à négocier ?

Quelle que soit la situation dont il s'agit – conflit, divergence, achat-vente etc. – celle-ci peut être perçue de façon différente par chacune des parties. La complexité de certaines négociations démontre que lorsque le problème essentiel n'est pas clairement posé, la négociation conduit inévitablement à l'impasse.

Il est important à savoir comment les autres voient le problème, quelle perception ils ont.

« Voilà comme nous voyons la situation et ce qu'il nous paraît important de traiter ensemble. Qu'en pensez-vous ? Etc. »

**Pour ne pas vous tromper de négociation et pour savoir ce qui est important dans la négociation,
Tentez de clarifier :**

Pour vous

Pour vous	Pour les autres
1. De quoi est-il question ? - Le problème est-il bien posé ?	Comment voient-ils le problème ? - Que mettent-ils en avant ?
2. Quels sont les objectifs que vous voulez satisfaire ?	Quels sont, selon vous, les objectifs qu'ils poursuivent ?
3. Quel est l'enjeu ? Que risqueriez-vous de perdre si la négociation n'aboutit pas ?	Qu'est-ce qu'ils ont à perdre d'un no-deal ?
4. Quel serait pour vous un résultat acceptable et satisfaisant ?	Quel serait le résultat acceptable pour eux ?
5. Sur quel élément de la discussion pourriez-vous faire preuve de flexibilité ? - Quel est le seuil en dessous duquel vous n'accepterez pas de descendre ?	Sur quoi sont-ils flexibles dans la discussion ? Quel est leur seuil minimal ?
6. Quel est l'ordre de jour à prévoir ?	

7.2 QUESTION 2 - CONNAISSEZ-VOUS VOS INTERLOCUTEURS ?

Savoir à qui l'on a affaire est un préalable à l'instauration d'une relation avec une personne. Que représente la personne ? Quelle est sa position hiérarchique ? Est-il habilité à négocier ? Cela n'est pas tout. On tentera également de comprendre le mode de fonctionnement de son interlocuteur : quel est son système de valeur ? Comment fonctionne le processus de prise de décision chez lui ? Est-ce qu'il appartient à une culture différente ? Etc.
Inutile de préciser que l'écoute et l'observation sont des mots clé dans toute négociation !

Pour connaître vos interlocuteurs, cherchez à savoir :

Pour vous	Pour les autres
1. Qui prend part à la négociation ? - Qui est le leader ?	Combien sont-ils ? - Quelles sont leurs fonctions et leurs responsabilités ?
2. Les négociateurs ont-ils un mandat - Global ou spécifique ?	Peuvent-ils décider ? - A qui doivent-ils en référer ?
3. Quelles sont les compétences techniques requises pour le sujet négocié ?	Peut-on identifier les experts/spécialistes ?
4. Comment se fait le processus de décision ?	Structure décisionnelle de leur organisation ?

7.3 QUESTION 3 - QUE FERIEZ-VOUS SI VOUS NE PARVENIEZ PAS A OBTENIR CE QUI COMPTE POUR VOUS ?

Anticiper l'échec n'est pas très motivant pour la personne qui entreprend une négociation mais négocier sans savoir ce que l'on est susceptible de faire si la négociation n'aboutit pas est trop périlleux : On risque de se voir contraint d'accepter à contrecœur des conditions peu satisfaisantes faute d'alternative ou de solution de repli.

Il est donc utile d'avoir « sa BATNA » (jargon des négociateurs = Best Alternative To Negotiated Agreement = La meilleure solution de rechange)

La force en négociation : l'utilisation des alternatives

Pour vous	Pour les autres
1. Quelle est votre BATNA ? - Est-ce la seule ? - Quelles seraient les conséquences de cette BATNA pour vous si vous décidez de la mettre en œuvre ?	Que serait leur BATNA ?
2. Faut-il la dévoiler aux autres ? - Comment et quand ?	Comment les persuader de dévoiler leur BATNA ?

7.4 QUESTION 4 - COMMENT PRESENTER ET ARGUMENTER L'OFFRE ?

Dans cette phase délicate on tente de savoir : Qui parle le premier dans la négociation ? Comment mettre en avant mon offre ? Quels arguments utiliser ? Comment défendre l'offre ?

Tant le bon sens intuitif que l'expérience le confirme : plus on en apprend sur ce que veulent les autres, ce qui leur est nécessaire ou essentiel, ce qu'ils n'expriment peut-être pas, plus on est à même d'élaborer des offres ou propositions qui retiendront leur intérêt. Ils nous donnent ainsi accès à leurs critères et à leur normes et référents qui structurent leur système de pensée. C'est à cela que doit mener un processus de négociation bien conduit.

Avant d'émettre une offre ou une proposition assurez-vous que :

Pour vous	Pour les autres
1. Votre offre est crédible en raison des critères suivants : - - -	Vous connaissez leurs critères du « raisonnable » : - - -
2. Vous savez pourquoi votre offre ne pourra être totalement rejetée. - - -	Vous pouvez estimer pourquoi ils pourraient refuser : - - -
	Vous avez bien compris leurs attentes et besoins essentiels : - - -

7.5 QUESTION 5 - QUELLE RELATION INSTALLER ?

Coopératif ou compétitif ?

Si l'on veut que le processus de négociation aille à son terme sans encombre, il importe de porter une attention particulière aux premiers moments de la rencontre.

Chacun sait que c'est là que se forment les premières impressions.

On a le choix entre deux comportements. Le premier, coopératif, se manifeste par un geste ou un signe qui indique que l'on se préoccupe de l'autre, de savoir ce qu'il veut, ce qu'il a l'intention de faire, avant de décider de ce que l'on fera soi-même.

Le second, compétitif, manifeste une arrogance et un égoïsme qui indiquent le peu de respect que la personne a de l'autre.

Dès que les parties prenantes se rencontrent, elles utilisent toutes les ressources de la communication, verbale, paraverbale et non-verbale, pour s'échanger des clefs de compréhension. Il s'agit de décrypter l'identité personnelle de l'interlocuteur, ses ambitions, ses aspirations, ses valeurs, ce qui est susceptible de le stresser etc.

Si on aborde le premier entretien en affichant de façon délibérée un comportement compétitif, l'interlocuteur se figera dans une attitude défensive réagissant par une agressivité. Au contraire, une attitude coopérative, avec une courtoisie et un intérêt pour l'autre et une écoute attentive, a montré son efficacité.

Pour installer la relation avec vos interlocuteurs

Quelques points à considérer	Commentaires (à compléter)
1. Quelles sont les dispositions pratiques envisagées pour rendre le contexte accueillant ? - Accueil, lieu, organisation...	
2. Au premier abord, leur façon de se présenter, leur posture... correspondent-elles à l'idée que vous vous en faisiez ?	Pièges de la familiarité vite installée ou de la réserve méfiante... Qu'est-ce qui peut déclencher leur « coopération » ?
3. Avez-vous décelé ce qui : - les met à l'aise, les freine...	Eléments de motivation, valeurs...

7.6 QUESTION 6 - QUAND PRENDRE L'INITIATIVE ET L'AVANTAGE ?

A la question de savoir qui doit faire la première concession, la réflexion ainsi que l'expérience suggère que ce soit celui des protagonistes qui a le moins à perdre à un non-accord.

Pour faire avancer la discussion dans une négociation, voici quelques points essentiels

Quelques points à considérer	Commentaires (à compléter)
1. Qui fait la première concession ? - Sur quoi et comment ?	Le moment-clé pour obtenir en contrepartie une concession qui compte pour ses objectifs importants.
2. Comment éviter le dérapage de la dynamique des concessions ?	
3. Comment mettre fin à la négociation ? - Quels sont parmi vos objectifs importants, ceux qui sont satisfaits ? - Les relations s'en trouvent-elles améliorées ?	Les interlocuteurs ont-ils partiellement ou entièrement satisfaction sur ce qui est essentiel pour eux ?

7.7 QUESTION 7 - COMMENT TRAITER L'AGRESSION ET PREVENIR LE CONFLIT ?

La question qui se pose au préalable n'est-elle pas de s'interroger sur sa propre, et probable, agressivité ? Ne sommes-nous pas nous-même, par nos conduites, à l'origine de tensions sinon de conflits ? Le bon sens impose d'observer et contrôler les manifestations de sa propre agressivité en mobilisant ses ressources internes.

Un autre point essentiel à retenir c'est qu'une éventuelle agressivité de l'interlocuteur s'adresse à la fonction, au rôle ou à ce que vous représentez. Elle n'est pas à priori dirigée contre votre personne. Le rôle du négociateur est d'atteindre un objectif. Il est donc opportun de montrer une souplesse relationnelle et rester humble, serein et surtout constructif.

Empathie et écoute s'imposent bien sûr : « Je comprend votre dépit et votre colère. Ce qui s'est passé est très perturbant et je me fais un devoir d'examiner avec vous ce qu'il y a lieu de faire... »

Désarmer le conflit

Et si, malgré les efforts et la souplesse, les interlocuteurs persistent à faire de l'obstruction, à se montrer agressifs... que faire ?

Il faut une bonne dose de pugnacité, de confiance et d'estime de soi ainsi que de contrôle émotionnel pour maîtriser une telle situation.

Le fait d'exprimer ses sentiments peut être efficace : « Ce que vous dites là me heurte profondément. Je suis sûr que cela dépasse votre pensée. »

Ce qui va également aider le négociateur est de ne jamais perdre de vue son enjeux, ses objectifs, et sa BATNA.

Si le conflit semble s'installer, une stratégie en deux points est recommandée :

1. Faire dévier les agressions en redéfinissant l'attaque personnelle en attaque du problème. Remplacer les « erreurs du passé » par les « remèdes de l'avenir » et transformer « vous-moi » en « nous ».
2. Démasquer les pièges, (les déstabilisation, bluff etc.) en les dénonçant, en les déclarant inacceptables car non-productifs et proposer à la place des contre-propositions raisonnables et productives.

Il est illusoire de penser qu'il est toujours possible de prévenir un conflit. Dans le développement de nos sociétés, les conflits sont inévitables, même nécessaires et utiles pour provoquer les changements et faire évoluer.

L'essentiel pour le négociateur est d'en anticiper la sortie en ayant sauvegardé le capital relationnel.

Une posture de négociateur

ou

Cinq recommandations pour le négociateur gagnant

1. *Réfléchir préalablement* à ce qu'il ne faut pas perdre de vue :
 - ce qui est fondamental (*les enjeux*),
 - ce qu'il est essentiel d'obtenir (*les objectifs importants*),
 - ce que l'on ferait si la négociation n'aboutit pas (*les alternatives*) ;
2. *Écouter attentivement*, car votre interlocuteur tente – de façon consciente ou non et à travers de multiples signaux – de vous faire comprendre :
 - les besoins psychologiques qu'il cherche à satisfaire,
 - ses aspirations, ce qu'il souhaite obtenir,
 - la façon de parvenir à un accord ;
3. *Dénoncer les stratagèmes et manœuvres* déloyales dès le départ, avant que ne s'installent des « jeux » et échanges toxiques qui ne peuvent que :
 - déstabiliser et accentuer le rapport de force,
 - favoriser les comportements problématiques,
 - faire glisser l'échange de la bonne réciprocité (*bienveillance*) à la mauvaise (*menace, déni, indifférence*) et donner ainsi naissance au conflit ;
4. *Valoriser ses interlocuteurs*, en prenant soin de s'adresser à leur identité aussi bien personnelle que professionnelle, car ils sont :
 - porteurs d'émotions et de susceptibilités, comme tout un chacun,
 - capables – dès que les obstacles apparents sont surmontés – de modifier leur perception de la situation et de leurs intérêts,
 - susceptibles de partager un effort de créativité pour envisager des *options nouvelles* (qui agrandissent le « gâteau », avant de se le partager) ;
5. *Faire le premier pas...* lorsque cela s'avère opportun, pour :
 - envoyer un signal fort qui évite le piège des apparences,
 - installer le mécanisme de réciprocité bienveillante,
 - placer le bénéficiaire dans une situation de « redevable ».

Le pouvoir d'obtenir réside pour l'essentiel dans la capacité à :

- surmonter les « positions » affichées, et déceler les vrais besoins ;
- ne pas donner prise aux manœuvres et tentatives de déstabilisation ;
- établir des relations basées sur le principe de réciprocité bienveillante.

Cela ne veut pas dire pour autant complaisance, candeur ou faiblesse. Un négociateur performant finira par obtenir ce qui compte pour lui en ayant ménagé, voire amélioré, ses relations avec ses interlocuteurs.

Finalement, la meilleure façon d'obtenir l'essentiel de ce que l'on cherche n'est-elle pas d'aider les autres à obtenir une partie de ce qu'ils veulent ?

PARTIE III : GESTION ET COACHING DES COMMERCIAUX

« Un vendeur performant se soucie d'abord de ses clients, puis de ses produits. »

1. INTRODUCTION

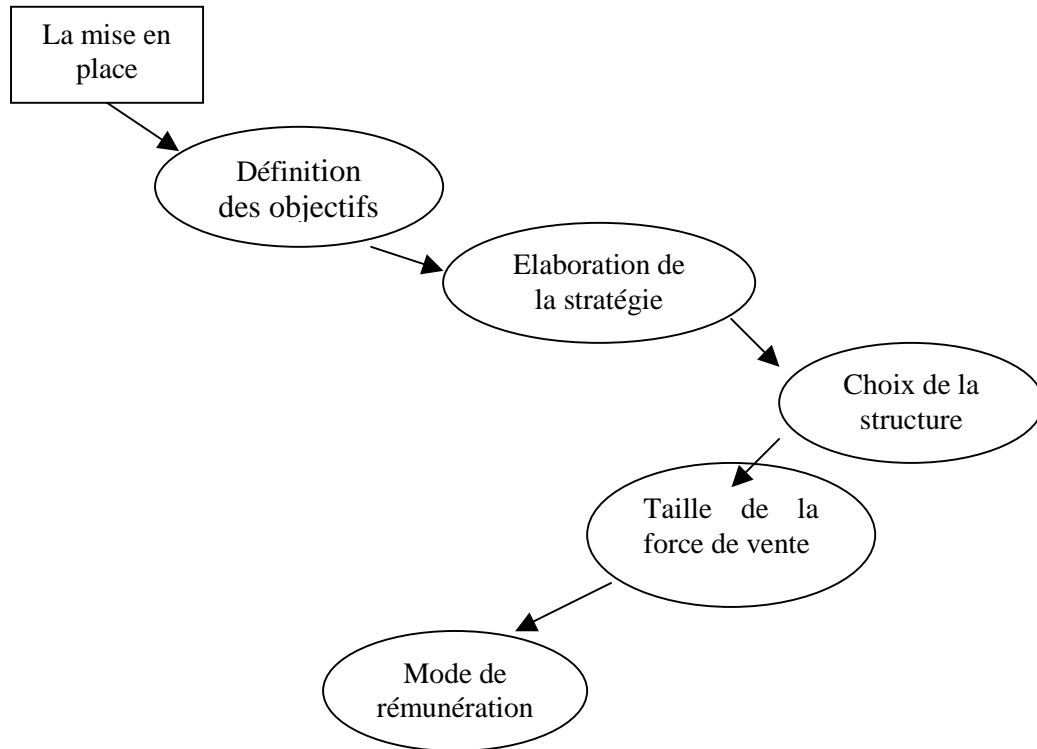
Les temps sont durs pour les commerciaux. Dans beaucoup de domaines, on constate un déséquilibre entre l'offre et la demande qui oblige les commerciaux à « faire la différence ».

Car faire la différence est indispensable pour décrocher des prospects, développer l'activité et donner de bonnes raisons aux clients de rester fidèles. Quand les produits et services se ressemblent sur le marché, les clients sont très attentifs aux détails qui séparent une offre d'une autre.

Qu'est-ce qui aujourd'hui permet à un vendeur de faire la différence face à un client ou un prospect ? Comment créer la différence dans la gestion des commerciaux pour les motiver et les mobiliser ?

2. LA MISE EN PLACE D'UNE FORCE DE VENTE

Le commercial transmet et adapte l'offre aux besoins spécifiques des clients, en même temps qu'il fournit à l'entreprise de nombreuses informations en provenance du marché. Pour la plupart de ses clients, il est l'entreprise. C'est pourquoi il convient de gérer avec soins les différentes phases de la mise en place d'une force de vente.



2.1 LES OBJECTIFS DES VENDEURS

L'activité de vente n'est qu'une des nombreuses tâches qu'un vendeur peut prendre en charge. D'autres activités sous sa responsabilité peuvent être :

- La prospection
- La qualification des priorités entre les clients à servir
- La communication
- Le service, (conseil, assistance technique...)
- La collecte d'information, (études de marché)

Il importe donc de définir avec soin la façon dont les vendeurs répartiront leur temps.

Les objectifs assignés à la force de vente doivent prendre en compte la nature des marchés ciblés par l'entreprise et le positionnement recherché sur chaque marché. A partir de ces données, l'entreprise définit le rôle de la force de vente au sein du mix marketing.

Quelles peuvent être les priorités et les objectifs d'un vendeur ?

- Vendre en volume
- Vendre de façon rentable
- Vendre de façon efficace
- Défendre la réputation de l'entreprise
- ...

2.2 LA STRATEGIE DE VENTE

Différents modes d'approches de la clientèle existent :

- Le vendeur face à l'acheteur soit au téléphone, soit face à face.
- Le vendeur face à un groupe d'acheteurs.
- L'équipe de vente face à un groupe d'acheteurs.
- La vente-conférence, (une présentation faite par des spécialistes de l'entreprise).

Une fois l'approche choisie, l'entreprise peut utiliser une force de vente interne ou contractuelle.

2.3 LA STRUCTURE DE LA FORCE DE VENTE

Le choix d'organisation d'une force de vente, dépende en grande partie de la stratégie adoptée.

Les principales structures :

- La structure par secteur : l'entreprise vend qu'un produit à des clients homogènes.
- La structure par produits : de nombreux produits, souvent complexes, sont en jeu.
- La structure par marché : l'entreprise organise sa force de vente par types de clientèles. Ces derniers sont classés selon le secteur d'activité, la taille, le volume d'achat...
- La structure mixte : l'entreprise vend une gamme diversifiée de produits de nombreux types de clients dans une vaste région géographique.

2.4 LA TAILLE DE LA FORCE DE VENTE

La taille d'une force de vente constitue un atout parmi les plus productifs mais aussi les plus coûteux. La plupart des entreprises définissent le nombre de commerciaux dont elles ont besoin à partir d'une analyse de la charge de travail en cinq étapes :

1. Classer les clients par catégorie de volume d'achat annuelle.
2. Déterminer la fréquence de visite par catégorie, (nombre de visites par client par an).
3. Multiplier le nombre de clients dans chaque catégorie par la fréquence de visite = la charge de travail globale.
4. Fixer le nombre moyen de visites qu'un vendeur peut effectuer dans une année.

5. Diviser le nombre total de visites à faire par an par le nombre annuel de visite effectué par un vendeur = on obtient le nombre de vendeurs.

2.5 LA REMUNERATION DES VENDEURS

Trois règles doivent être respectés pour la mise en place d'une force de vente de haut niveau :

1. Recruter des vendeurs compétents
2. Savoir les motiver
3. Savoir les garder

Dans ces trois domaines, la politique de rémunération fait la différence.

Une fois le niveau de rémunération établi, l'entreprise doit déterminer le poids respectif des quatre éléments qui la composent : la partie fixe, la partie variable, les remboursement de frais et les avantages annexes.

3. L'ANIMATION DES COMMERCIAUX

Qu'est-ce qui permet à un vendeur de faire la différence face à un prospect ou un client ?

C'est parfois les moyens mis à sa disposition et c'est TOUJOURS l'état d'esprit et les compétences.

C'est là où intervient le manager qui a pour mission de faire progresser ses commerciaux pour qu'ils atteignent leur plein potentiel et obtiennent ainsi les meilleurs résultats.

(Le sujet sera ici traité selon la méthode M.E.N.T.O.R. développé par Pascal Debordes.)

3.1 M COMME MESURER LE DECALAGE : « QUE SE PASSE-T-IL ? »

Un des rôles du manager c'est de repérer et de mesurer les décalages entre ce qui est fait et ce qui doit être fait pour une performance optimale.

Les points clés à suivre dans cette démarche sont :

- Définir clairement les objectifs à atteindre dans le détail.
- Analyser régulièrement les résultats obtenus à l'aide des différents tableaux de bord.
- Connaître le niveau de satisfaction des clients.
- Suivre les difficultés que les vendeurs rencontrent sur le terrain.

Des bonnes questions à se poser

- Les vendeurs perçoivent-ils les priorités que je leur ai fixées ?
 - Savent-ils dans le détail ce que j'attends de chacun ?
- De quelles informations est-ce que je dispose pour mesurer la satisfaction des clients ?
- Comment mesurer le décalage entre ce qui est fait et ce qui doit être fait ?
 - Comment les vendeurs m'informent-ils des difficultés rencontrées ?
 - De quelle information sur les concurrents ai-je besoin ?
- Est-ce que je mets suffisamment à profit l'expérience des vendeurs ?

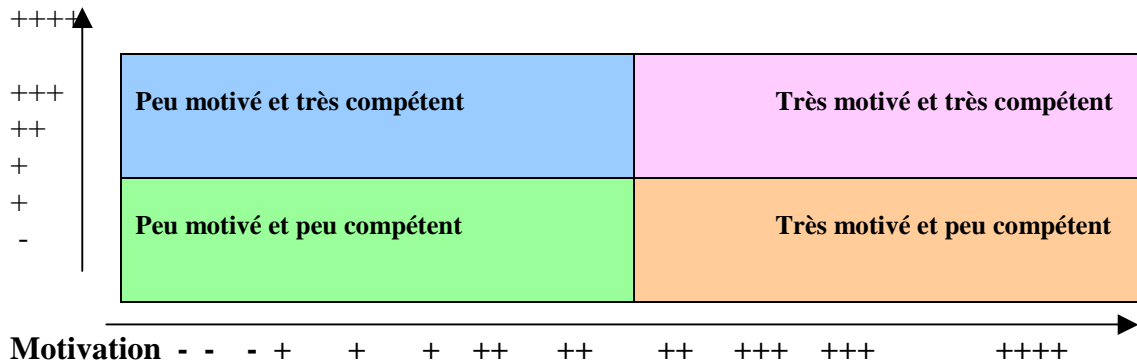
3.2 E COMME ECOUTER LE VENDEUR,

« Que peut-il et que veut-il faire ? »

La différence entre ce qui doit être fait par le vendeur pour assurer la performance optimale sur un objectif précis et ce qu'il fait, s'analyse autour de deux facteurs :

- La compétence
- La motivation

Compétence



L'importance c'est d'identifier, lors d'un entretien par exemple, s'il faut agir sur la compétence, la motivation ou sur les deux pour faire progresser le commercial. Le manager évalue également la perception qu'a le vendeur de sa performance actuelle : a-t-il ou non conscience d'un manque de motivation et/ou de compétence ?

Les points clé pour favoriser l'échange et l'écoute

- Développer une écoute active en :
 - Favorisant l'échange (questionnement, reformulation, disponibilité, silence...)
 - Impliquant le vendeur, (« Auriez vous pu faire autrement ? »)
 - Adoptant une attitude positive de compréhension
- N'attendez pas l'entretien annuel d'évaluation pour échanger mais provoquez des entretiens régulièrement.
- Dans tout entretien de recadrage, d'évaluation et de feed-back de performance, appuyez-vous sur des faits et non des opinions.
- Assurez-vous de bien connaître vos vendeurs : Qui est motivé ? Qui a besoin de développer ses compétences ? Qui a envie de progresser... ?

3.3 N COMME NEGOCIER UN PLAN DE PROGRES

Le manager a mesuré la performance de son commercial et constaté un décalage entre les objectifs fixés et la réalité. Il a ensuite écouté le vendeur et obtenu des informations lui permettant d'analyser ce décalage (problème de compétence et/ou de motivation).

Il faut maintenant négocier avec le vendeur un plan de progrès.

Pourquoi négocier ?

La négociation est entendue ici comme le processus permettant à deux entités de conclure un accord qui satisfait leurs intérêts respectifs et établit les engagements réciproques.

Conclure un accord avec le commercial

L'objectif c'est de faire progresser le vendeur, pas de le sanctionner ou de le contraindre.

L'accord conclut doit satisfaire les attentes des deux partis.

- Les attentes du manager :
 - o Atteindre les objectifs fixés.
 - o Etre reconnu par ses vendeurs, ses pairs et sa hiérarchie.
 - o Rendre ses vendeurs plus autonomes.
- Attentes du vendeur :
 - o Atteindre ses objectifs.
 - o Etre reconnu par ses pairs et sa hiérarchie.
 - o Renforcer ses compétences.

Un objectif bien défini a plus de chance d'être atteint qu'un objectif flou.

L'OBJECTIF doit être défini sur la base du « SMART » :

- SPECIFIQUE - concrète
- MESURABLE
- ACTION – contenir de l'action par exemple, dans notre cas : progresser
- REALISTE
- TEMPS – avoir une limite dans le temps

Exemple d'un plan de perfectionnement

Etapes	Actions	Dates	Assistance prévue	Moyens	Résultats attendus

Quelle action de progrès choisir ?

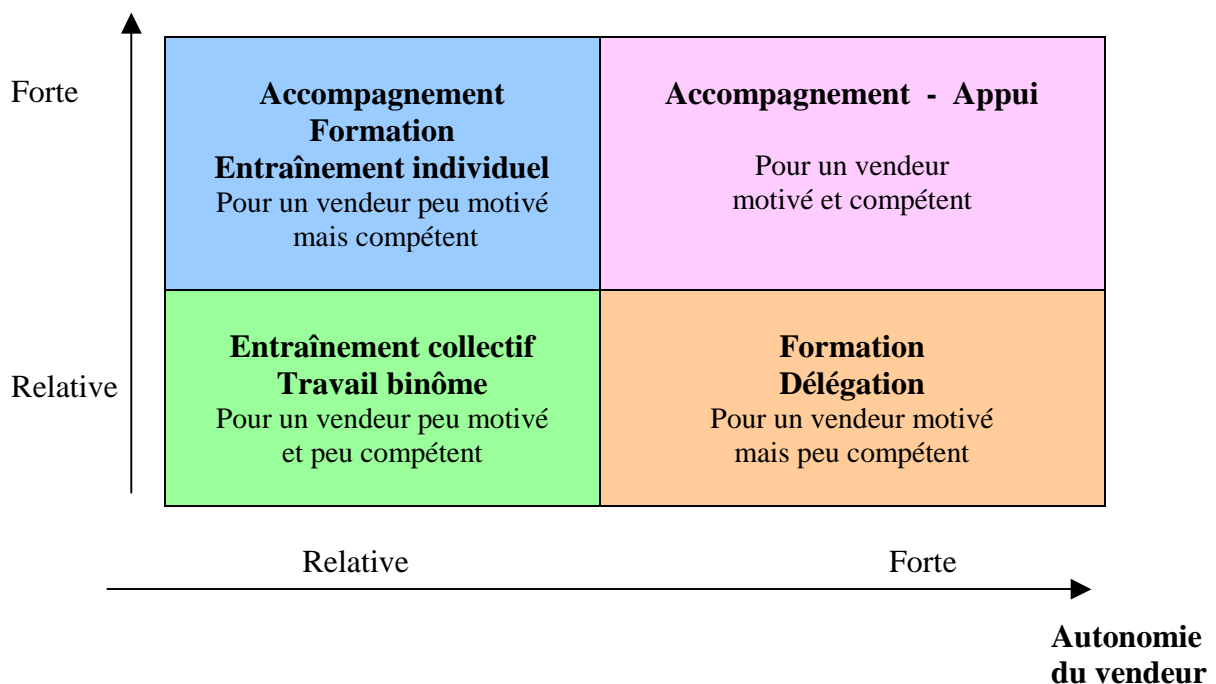
Comment le manager va-t-il sélectionner l'action de progression la plus appropriée ?

Le manager dispose de plusieurs moyens pour renforcer les compétences et/ou la motivation de son vendeur. Il faut tenir compte de plusieurs facteurs :

- la nature du décalage : compétence et/ou motivation
- l'autonomie du vendeur, la capacité de fonctionner d'une manière indépendante
- la disponibilité du manager

Des exemples d'actions appropriées :

Disponibilité du manager



Mener un entretien pour négocier un objectif de progrès

1. Présenter objectivement le décalage entre le réel et ce que vous souhaitez.
2. Inciter le vendeur à parler de sa perception de la situation actuel et des pistes de progrès possibles.
3. S'appuyer sur ce qu'a dit le commercial pour proposer l'objectif de progrès.
4. Démontrer que l'objectif est réaliste et définir avec le commercial les actions à mettre en œuvre pour l'atteindre.
5. Traiter les questions et les éventuelles objections en sécurisant le vendeur.
6. Conclure sur un objectif clair en témoignant la confiance au vendeur.

3.4 T COMME TIRER LA COMPETENCE ET MOTIVATION VERS LE HAUT

L'implication du coach et ses missions varient selon l'action d'accompagnement mise en place.

- **Pour réussir un entraînement, individuel ou collectif**
 - informez préalablement le/les vendeurs pour le/les motiver et le/les mettre en situation de réussite ;
 - limitez les apports théoriques et privilégiez les mises en situation en suivant une logique séquentielle ; - facilitez les échanges d'expérience ;
 - restez concret et n'hésitez pas à entrer dans le détail...
- **Pour réussir un accompagnement**
 - un accompagnement-appui : définissez un objectif précis, établissez un scénario et mettez le vendeur dans une dynamique positive ;
 - un accompagnement-formation : définissez les règles du jeu et sélectionnez un «moniteur» compétent et motivé.
- **Pour réussir dans une délégation qui va faire progresser le vendeur**
 - soyez en mesure de « faire réussir » le vendeur ;
 - proposez la délégation ;
 - suivez la délégation.
- **Pour réussir la formation**
 - préparez le vendeur
 - préparez le suivi du vendeur et la mise en application de la formation.

10 bonnes questions à se poser

1. Parmi les actions d'accompagnement précitées, quelles sont celles que je n'ai jamais mises en place ?
2. Mes vendeurs sont-ils en situation de réussir au début de chaque entraînement ?
3. Mes entraînements sont-ils de véritables « simulateurs d'activité » ?
4. Au cours des entraînements, mes vendeurs ont-ils l'occasion d'échanger ?
5. Comment est-ce que j'appuie mes vendeurs en entretien avec un client ?
6. Comment puis-je développer le travail en binôme au sein de mon équipe ?
7. Comment l'expérience se transmet-elle au sein de l'équipe ?
8. Quelles tâches puis-je déléguer pour faire progresser ?
9. Quelle est actuellement mon implication avant et après la formation de mes vendeurs ?
10. Qu'est ce que mes vendeurs ont appris jusqu'à présent en travaillant avec moi

3.5 O COMME ORGANISER LE SUIVI

Le manager est intervenu pour amener le vendeur à faire ce qui doit être fait. Son intervention ne s'arrête pas là. L'absence du suivi après l'intervention donnerait :

- un retour au niveau de compétences antérieur : « chassez le naturel... »
- une démotivation si le vendeur réalise que sans appui ou implication du manager, il a tort de s'acharner à obtenir de meilleurs résultats ou à modifier ses habitudes.

Le suivi que le manager met en place permet au vendeur de continuer à progresser et cette progression ne manquera pas d'influer positivement sur sa motivation !

Comment effectuer un tel suivi ? Comment réagir si l'on constate des résultats insuffisants ?

- Faites un bilan avec le vendeur immédiatement après l'action d'accompagnement (formation, travail en binôme...) pour montrer votre implication, évaluer le vendeur en situation de réussite ou apporter des réponses aux difficultés qu'il rencontre.
- Faites un bilan différé pour contrôler les résultats.
- Intervenez lorsque le vendeur ne fait pas ce qui doit être fait, par manque d'efforts ou du fait de nouvelles difficultés.
 - Soyez assertif en vous appuyant sur des faits
 - Utilisez éventuellement la technique « DESC » au besoin :

D comme décrire des faits précis

E comme Exprimer un sentiment (pour prendre position de manière assertive et gérer son stress en exprimant clairement ce que l'on ressent...)

S comme faire suggérer ou suggérer des solutions

C comme conclure positivement

3.6 R COMME RECONNAITRE LA REUSSITE

« Aidez les gens à atteindre leur plein potentiel : surprenez-les à faire du bon travail. »

Ken Blanchard et Spencer Johnson, Le Manager Minute

La motivation ne tient pas seulement aux augmentations de salaires ou aux promotions, loin de là. Elle tient aussi à la satisfaction d'un projet personnel, à la reconnaissance dans le travail quotidien etc.

Il est essentiel pour le manager de reconnaître les réussites de ses commerciaux.

- Qu'il s'agisse de la réussite du vendeur :
 - Le manager analyse précisément avec le vendeur ce qui lui a permis de réussir
 - Il s'en tient aux félicitations et n'aborde pas d'autres sujets
- Qu'il s'agisse de la réussite de l'équipe :
 - Le manager donne aux vendeurs l'occasion de fêter ensemble les succès
 - Il met l'accent sur la contribution de chaque vendeur à la performance collective.

6 bonnes questions à se poser

1. Quelle vision ai-je de mon équipe ?
2. Quel est le « moteur » de chacun de mes commerciaux ?
3. Quel est l'objectif commun qui peut rassembler mes vendeurs ?
4. Quand au-je félicité l'un de mes vendeurs la dernière fois ?
5. Est-ce que j'interviens plus souvent pour féliciter ou pour dire que ça ne va pas ?
6. Comment communiquent-ils entre eux ?



4. BIBLIOGRAPHIE

La négociation commerciale en pratique, Patrick DAVID, Editions d'Organisation, 2005

L'art de négocier, Maurice A. BERCOFF, Editions d'Organisation, 2006

Le coaching efficace des commerciaux, Pascal DEBORDES, Dunod, 2006

Marketing / Managmenet, KOTLER & DUBOIS, Publi Union, 2000

Mieux se connaître pour vendre plus, Marie-Paule DISQUAY-LE GALL et Elisabeth COUZON, Dunod, 2005

Les Meilleures Pratiques de la Relation Client, R. HIEBELER, T.B. KELLY et C. DETTEMAN, Dunod, 1999

Le One to One, Don PEPPERS et Martha ROGERS, Editions d'Organisation, 2001

Gérer les conflits, Christine MARSAN, Dunod, 2005

The One Minute Manager, Ken BLANCHARD, 2006

Magazine L'Entreprise

Site web : www.lentreprise.com

Site web : www.management.journaldunet.com

Site web : www.unesco.org

ANNEXE

1. COMMUNICATION NON VERBALE

COMMUNICATION NON VERBALE : CES GESTES QUI VOUS TRAHISSENT...

Et qui vous aident à mieux comprendre ce que votre interlocuteur pense réellement. Apprenez donc à décoder quelques attitudes clés.

Lors d'un entretien d'une durée moyenne de 30 minutes, deux négociateurs échangent des dizaines de messages non verbaux. Or la plupart d'entre nous se concentrent uniquement sur ce qui est dit, prêtant peu d'attention à des éléments tels que le son de la voix, la position du corps, et les gestes qui ponctuent la conversation.

La bonne interprétation du langage non verbal donne non seulement une vision plus complète des intentions de la partie adverse, mais elle permet aussi d'infléchir un discours ou une proposition dans le sens des intérêts et des attentes de celui qu'on cherche à convaincre.

1.1 LES CINQ VECTEURS PRINCIPAUX

Un livre serait nécessaire à examiner l'ensemble des attitudes non verbales rencontrées en négociation. Nous nous limiterons ici à celles que vous rencontrerez le plus facilement. Ce sont : l'inclinaison du corps, le visage, les bras, les mains et les jambes...

1. L'inclinaison du corps

Si le corps de votre interlocuteur reste droit – ou se penche vers vous - c'est le signe que l'autre personne est intéressée par votre proposition ou votre discours. Lorsque le corps se renverse en arrière, il s'agit au contraire d'un message négatif. A vous de recouper avec d'autres signes (du visage, des bras) pour en déduire si l'autre personne s'ennuie, s'énerve ou cherche à s'imposer.

D'une manière générale, les mouvements avant / arrière du corps sont le signe d'une certaine énergie et d'une attitude positive. Les mouvements gauche / droite suggèrent au contraire doute et sécurité. Trop de mouvements ou une immobilité trop grande indiquent nervosité et tension.

2. Le visage

- ⇒ Le contact visuel : il est rompu lorsque l'une des parties cherche à dissimuler ses véritables sentiments. Le regard balaie l'espace autour de vous si l'autre personne s'ennuie. Au contraire, un contact visuel fort est un signe d'honnêteté et d'intérêt. En négociation, attachez vous à toujours maintenir ce contact avec l'autre partie. Votre argumentation y gagnera en force et en crédibilité.
- ⇒ La couleur de la peau : si votre interlocuteur montre une soudaine rougeur du visage, c'est le signe que quelque chose ne va plus dans la relation que vous essayez d'établir : animosité ou embarras de l'autre partie.
- ⇒ La tension : mâchoires serrées, rides accentuées sont le signe qu'une tension s'installe. En tant que négociateur, essayez d'afficher un visage détendu et serein ; cela aura un effet sur votre propre relaxation et sur celle de la partie adverse.

3. Les bras

C'est l'intensité et la fréquence des mouvements qui doivent être prises en compte. Des mouvements larges et énergiques indiquent :

- ⇒ Soit une volonté d'étayer un point précis de la discussion, de convaincre ;
- ⇒ Soit une menace et un désir de mettre fin aux discussions.

4. Les mains

Il existe des dizaines de mouvements différents des mains, mais on peut dégager trois grands types d'expression :

- ⇒ Mains ouvertes et relâchées, particulièrement lorsque les paumes sont tournées vers vous : signal positif ;
- ⇒ Mains qui touchent des parties du corps : menton, nez, oreilles, bras : signal de tension ;
- ⇒ Les gestes non contrôlés, s'ils viennent contredire une expression du visage, indiquent les vrais sentiments de la personne. Soyez attentifs aux mains crispées et serrées.

D'une manière générale, évitez de toucher des parties de votre corps lors d'une discussion. L'autre partie y verrait, même inconsciemment, une tension qui risque de la mettre sur ses gardes et de la rendre moins perceptive.

5. Les jambes

La plupart des gens pensent que l'on croise ses jambes pour se mettre plus à l'aise. En réalité, le croisement de jambes et souvent signe d'une tension intérieure. Il existe six attitudes différentes :

- ⇒ Les pieds sur le bureau : possession et domination. Le message est clair : « Je suis chez moi, et sûr de moi. Allez-y, essayez de me vendre votre salade ». Il ne s'agit en aucun cas d'une attitude d'ouverture propice aux négociations ;
- ⇒ La cheville posée sur le genou : peut être le signe que la personne est sur ses gardes ;
- ⇒ Chevilles croisées, pieds sous la chaise : attitude de réserve, de défense, ou de non coopération.
- ⇒ Jambes décroisées et ouvertes : c'est la position idéale, à la fois pour vous et pour la partie adverse, celle qui favorise le plus la négociation. Utilisez-la autant que possible ;
- ⇒ Jambes croisées, détournées : manque de communication, ou communication impossible.
- ⇒ Jambes croisées, tournées vers l'autre : annonce une évolution positive des discussions. Si votre interlocuteur adopte cette position, imitez le.

2. DES SIGNES QUI NE TROMPENT PAS...

2.1 DOMINATION – SUPERIORITE – POUVOIR

POURQUOI....

Les attitudes décrites ici sont celles rencontrées par des managers qui rêvent de prendre la place de celui qui les commande. Ces gestes peuvent être le reflet d'une personnalité ou simplement les éléments d'un véritable jeu de rôle. Dans tous les cas, la personne qui agit ainsi tient à rester maître du débat.

SIGNAUX :

- ⇒ Un long silence avant d'inviter quelqu'un à entrer ;
 - ⇒ Un bureau muni d'un fauteuil plus grand que celui réservé aux invités ;
 - ⇒ Les mains sur les hanches ;
 - ⇒ Les deux mains réunies par la pointe des doigts ;
 - ⇒ Les mains croisées derrière la nuque ;
 - ⇒ Une jambe sur le dossier d'une chaise ;
 - ⇒ Assis à califourchon sur une chaise ;
 - ⇒ Le corps exagérément penché au-dessus d'un bureau ;
 - ⇒ Les pieds sur le bureau.
-
- ⇒ Le bras est passé sur le fauteuil : domination. Le corps est rejeté en arrière : méfiance. On peut s'attendre à voir cette personne accentuer une position de domination en croisant les mains sur la nuque. Message : « Je ne me sens pas concerné, je ne suis pas d'accord... »
-
- ⇒ Le corps est légèrement en retrait, le visage affiche un demi-sourire, les mains se rejoignent : domination. Message : « Regardez comme je suis puissant. »

VOTRE REACTION :

- ➔ Adoptez une attitude d'ouverture et de compréhension : ne vous crispez pas.
- ➔ Ne vous laissez pas intimider, mais n'utilisez en aucun cas les mêmes attitudes. Vous engageriez alors, sans le savoir, une véritable lutte pour le pouvoir, qui, si elle a lieu dans le bureau de votre interlocuteur, se terminerait par une défaite pour vous.
- ➔ N'adoptez ni le même ton, ni la même attitude. Laissez-le maître du terrain. Souriez, écoutez la leçon. Puis avancez vos « pions » avec modestie et confiance, en amenant votre interlocuteur à modifier la position de son corps : le but est de l'amener à écouter non plus son propre discours, mais le votre !

3. SOUMISSION – PEUR – NERVOSITE

POURQUOI...

Les personnes qui montrent ces signes ont besoin d'être rassurées. Elles ont souvent peur de prendre une décision. Ces attitudes sont, par exemple, rencontrées chez ceux qui viennent d'être promus à un poste de responsabilité et ne veulent pas faire d'erreur.

SIGNAUX :

- ⇒ Se tordre les mains ;
- ⇒ Les mains sur le visage ou dans les cheveux ;
- ⇒ La tête baissée ;
- ⇒ Le regard fuyant ;
- ⇒ Se frotter la nuque d'une main ;
- ⇒ Tenir un attaché-case devant soi ;
- ⇒ Cligner des yeux ;
- ⇒ S'éclaircir la voix.

VOTRE REACTION :

- ➔ Arrangez vous pour les mettre à l'aise, mais évitez de montrer des signes d'agressivité.
- ➔ Assurez vous dans tous les cas que vous avez bien affaire à un décisionnaire et que vous n'êtes pas en train de perdre votre temps avec un « second couteau... ».

4. DESAPPROBATION – COLERE – SCEPTICISME

POURQUOI...

Les yeux écarquillés et les sourcils levés sont des signes d'irritation teintés de frustration. On note ainsi souvent des signes d'exaspération lorsque la discussion avance lentement.

Vous pourrez rencontrer les signaux suivants, en réaction à ce que vous venez d'exprimer (verbalement ou pas).

SIGNAUX :

- ⇒ Rougeur de la peau ;
 - ⇒ Points serrés ;
 - ⇒ Hochement négatif de la tête ;
 - ⇒ Montrer du doigt ;
 - ⇒ Bras et jambes croisés ;
 - ⇒ Froncement des sourcils ;
 - ⇒ Les mains qui tiennent fermement le bord du bureau ;
 - ⇒ Le corps qui se détourne ;
 - ⇒ L'index qui vient se placer entre le col de la chemise et le cou...
- ⇒ Le corps est en retrait, le visage tendu, les bras croisés : offensive. Il ne s'agit plus d'un désaccord mais d'une préparation à l'attaque... Message : « Je vais vous démolir ! »

VOTRE REACTION :

- ➔ Refusez la passe d'armes.
- ➔ A vous d'y répondre dans le sens de l'apaisement et non en copiant votre attitude sur celle de votre interlocuteur, ce qui ne ferait qu'aggraver les choses...

5. ENNUI – DESINTERET

POURQUOI...

Ces signaux reflètent en général en la réaction de votre interlocuteur ou à votre proposition.

SIGNAUX :

- ⇒ Une poignée de mains molle ;
- ⇒ Brasser des papiers ;
- ⇒ Pas de contact visuel ;
- ⇒ Des regards répétés vers la porte, la montre, la fenêtre...
- ⇒ Jouer avec des objets sur le bureau ;
- ⇒ Tapoter sur la table ;
- ⇒ La tête penchée reposant sur la main ;
- ⇒ Jouer avec un stylo.

VOTRE REACTION :

- ➔ La tête penchée, les sourcils levés, le regard dans le vague et la bouche serrée sont des signes d'ennui... Profitez d'une baisse d'intérêt pour faire avancer la discussion à votre avantage ! A vous de capter à nouveau l'attention de votre interlocuteur avant que son manque d'intérêt ne se transforme en hostilité...

6. SUSPICION – DISSIMULATION

POURQUOI...

Vous rencontrerez les signaux suivants lors de situations au cours desquelles :

- ➔ Soit votre interlocuteur n'a aucune confiance dans vos affirmations ou ce que vous représentez ;
- ➔ Soit votre interlocuteur manque de franchise.

SIGNAUX :

- ⇒ Se toucher le nez en parlant ;
- ⇒ Se frotter derrière l'oreille en parlant ;
- ⇒ Placer la main devant la bouche en parlant ;
- ⇒ Regard fuyant ;
- ⇒ Recul du corps ;
- ⇒ Regard de côté ;
- ⇒ Regard de « grand-mère » : par dessus les lunettes !
- ⇒ Bras et jambes croisés, le corps en avant ;
- ⇒ Les jambes et le corps tournés vers la porte.
- ⇒ Les doigts croisés.

VOTRE REACTION :

- ➔ Une personne qui se touche machinalement l'oreille, et dont le regard est dans le vague est probablement sceptique quant aux propos qu'elle entend.
- ➔ Il est important d'interpréter ces signaux correctement afin d'éviter de vous placer à votre tour sur la défensive, plutôt que d'essayer de comprendre la cause d'une telle attitude.

7. INDECISION

POURQUOI...

Ces signaux sont souvent rencontrés chez ceux qui manifestent le besoin de prendre du recul par rapport à une argumentation.

SIGNAUX :

- ⇒ Les yeux fermés, se pincer le haut du nez ;
- ⇒ Marcher de gauche à droite ;
- ⇒ Nettoyer ses lunettes ;
- ⇒ Se mordre les lèvres ;
- ⇒ Se gratter le crâne ;
- ⇒ Porter le regard de gauche à droite ;

- ⇒ La tête est penchée sur le côté : évaluation.
- ⇒ Le crayon est porté à la bouche : indécision. Message adressé : « je ne sais que trop penser... »

VOTRE REACTION :

- ➔ Inutile de les abreuver d'informations supplémentaires. Laissez leur le temps de réfléchir à ce qui a été dit. Invitez les à poser des questions.
- ➔ Inutile de continuer à l'abreuver d'informations ou de lui demander une décision. Faites une pause !
- ➔ Reformulez de manière synthétique les points déjà évoqués. Aidez le à reformuler ses questions ou proposez-lui de le revoir plus tard...

8. EVALUATION

POURQUOI...

Ces signes montrent souvent un intérêt de votre interlocuteur pour votre argumentation, mais traduisent un besoin supplémentaire d'information. De la même manière, ces signes indiquent que votre interlocuteur souhaite que vous preniez sérieusement en compte ses remarques.

SIGNAUX :

- ⇒ Le menton repose dans le creux de la main formé par le pouce et l'index ;
- ⇒ Hochement de la tête ;
- ⇒ Léger clignement des yeux ;
- ⇒ Sourcils levés, tête en arrière ;
- ⇒ L'index posé sur le lèvres ;
- ⇒ Contact visuel constant ;
- ⇒ L'oreille tournée vers vous ;
- ⇒ Branche de lunettes dans la bouche.

VOTRE REACTION :

- ➔ Continuez, posez des questions....

9. CONFIANCE – HONNETETE - COOPERATION

POURQUOI...

C'est plutôt à vous d'adopter de tels signaux non verbaux, afin de dédramatiser une situation, et d'amener votre interlocuteur à adopter à son tour une telle attitude.

Si vous rencontrez d'emblée ces signaux chez une autre personne, vous savez que la discussion a de grandes chances d'évoluer positivement...

SIGNAUX :

- ⇒ Paumes ouvertes, tournées vers l'autre personne ;
- ⇒ Corps penché en avant ;
- ⇒ Bon contact visuel ;
- ⇒ Jambes décroisées ;
- ⇒ Veste déboutonnée ;
- ⇒ Mouvements spontanés des bras et des mains ;
- ⇒ Pieds à plats sur le sol ;
- ⇒ Léger clignement des yeux, et bien sûr, sourire !

VOTRE REACTION :

- ➔ Pensez à conclure !

Les fonctions du marketing ont évoluées. D'une approche centrée sur l'offre (l'entreprise et ses produits), on est passé progressivement à la prise en compte des besoins du client. La satisfaction du client est devenue la priorité de l'entreprise qui met tout en œuvre pour le fidéliser.